



ÉDITORIAL



Olivier Charpateau

Co-directeur scientifique de la Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise
Maître de Conférences à l'Université Paris-Dauphine

Pourquoi les dernières informations divulguées par la presse internationale sur l'optimisation fiscale nous surprennent-elles autant ? Est-ce qu'il y aurait une sorte de nouveauté dans la connaissance que nous avons des pratiques du transfert de résultats dans des pays à fiscalité allégée ? Non. Est-ce que le nombre des utilisateurs des réseaux d'experts en défiscalisation nous désarçonnerait ? Non, nous savions que les candidats à l'exil fiscal sont nombreux et que l'offre de service pour les aider est prolifique.

Mais alors pourquoi les PANAMA papers ont-ils fait autant de bruit ?

Sans doute d'abord parce qu'il y a eu une double stratégie de communication et de légitimation. En organisant sur le long terme la collecte et le traitement des informations par un réseau international de journalistes, l'information produite est apparue comme presque indiscutable. En annonçant qu'il y aurait des divulgations dans les prochains jours et en distillant l'information par partie, il y a eu un effet de teasing. Mais parallèlement, il est fort à parier que cette diffusion large et internationale d'informations fiables a créé une sorte de nouveau référentiel moral pour les entreprises.

L'exemple des PANAMA papers nous permet alors de répondre à une nouvelle question : quelle méthode pour s'assurer de l'engagement moral ou éthique des entreprises ?



C'est l'affichage sur la place publique de l'action menée par celles-ci. Il est donc intéressant de voir que ce qui met sous tension l'action privée des entreprises, même dans un cadre légal, c'est le fait d'être observé publiquement et d'être jugé moralement (pas juridiquement) par les membres de la société. Cette tension est bien connue en psychologie où l'on sait que le regard d'autrui est plus fort pour contrôler les comportements que toutes les caméras de surveillance ou tous les dispositifs coercitifs. Nous découvrons (ou redécouvrons) que cela est également le cas pour les personnes morales que sont nos entreprises. Mais plus intéressant, la réaction des représentants des organisations qui ont été nommées dans les PANAMA papers montre combien, finalement, les parties prenantes « grand public » ne peuvent se satisfaire de la simple conformité au droit. Les citoyens attendent des entreprises et surtout de leurs dirigeants un comportement qui réponde à l'esprit des lois et l'esprit de civilisation. En cela ce sont bien les individus acteurs et décisionnaires qui sont jugés comme personne physique, et non les seules personnes morales.

La conclusion pourrait ainsi se formuler : si l'entreprise est reconnue comme responsable de ses actions menées, le sens moral de la décision doit être, quant à lui, clairement assumé par les individus qui décident.

FOCUS SUR...

Le pouvoir intrigue, le pouvoir inquiète... et si l'éthique lui redonnait ses lettres de noblesse ?

Par Catherine Mieg

Clinicienne du travail, consultante en management
Auteur de « *Les habits neufs du management. Comprendre la souffrance du manager* » (Editions François Bourin, 2015)

Le regard porté sur le pouvoir a changé. Les progrès démocratiques avancent en prônant une égalité des droits qui diffuse une sorte d'utopie : chacun serait pareillement autonome et responsable. Il est devenu indécent d'évoquer les rapports de domination ou de subordination. L'approche de la coopération sous forme de partenariats « gagnant-gagnant » et le courant du management libéré vont dans ce sens, les salariés sont tous des « associés » quel que soit leur niveau hiérarchique. Le mode projets et les réseaux sociaux numériques ont renforcé l'invisibilité du pouvoir.

Derrière la question du pouvoir, c'est la question des places des uns et des autres, donc des responsabilités, qui est posée. Si les rôles ne sont pas clairement répartis, ou s'ils ne sont pas assumés par les managers, alors tout dérapage est possible : les entreprises souffrent autant des abus de pouvoir, toujours ressentis comme une grande injustice, que de managers se dérobant dans leur fonction.

Le pouvoir donne la capacité de fixer les règles et de décider : il joue un rôle à la fois de référence et de protection indispensable pour organiser l'entreprise et réguler les relations entre les salariés. Ainsi il étaye les rapports hiérarchiques et les sécurise. Mais pour ce faire, les dirigeants et les managers se doivent une vigilance constante par rapport aux dérives du pouvoir. Le pouvoir est un exercice social, le manager n'en est pas propriétaire. En fait, le pouvoir est fondamentalement anonyme dans un premier temps, avant qu'il soit incarné. Les leviers de décision tiennent à la place occupée dans l'organisation de travail, avant de dépendre de la personne nommée à cette place, mais la manière dont le pouvoir va être déployé dépend du manager. Et c'est là que les choses se compliquent...

Le pouvoir n'est pas un objet neutre et il glisse fréquemment vers une posture toute puissante quand la confusion s'installe entre la personne au pouvoir et la fonction qu'elle y occupe. Les attributs du pouvoir dès lors sont vécus comme la reconnaissance de mérites personnels alors qu'ils découlent d'un statut provisoirement octroyé et le manager, pour se faire valoir, peut devenir autoritaire, humiliant voire violent.



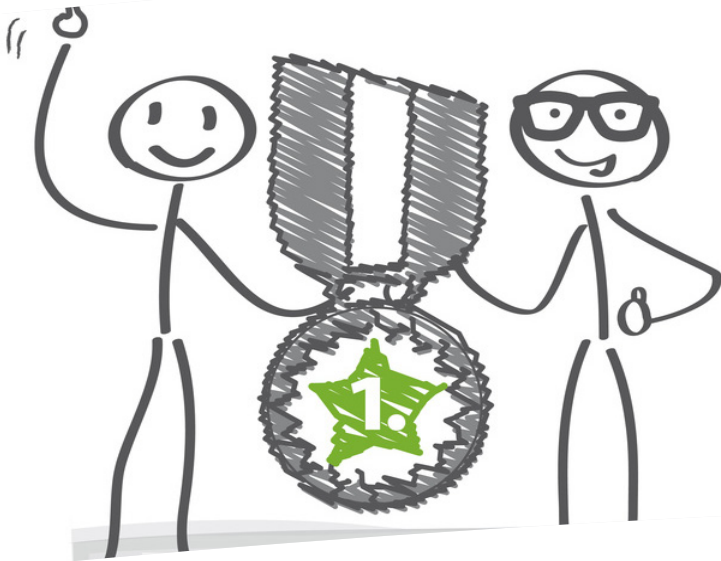
L'exercice du pouvoir est, pour le manager, une zone de turbulences. Sa posture éthique par rapport au pouvoir posera son autorité, soumission consentie qui lui donne les leviers d'adhésion et d'action. Cela passe par la cohérence entre les paroles et les actes, le respect des collaborateurs, le courage mais aussi une certaine connaissance du réel du travail de chacun. Le pouvoir est investi du côté de l'imaginaire et l'objectif est d'abaisser le seuil des illusions de chaque partenaire pour se rapprocher de la réalité. Le manager n'abuse pas de sa position dominante et le collaborateur n'est pas dans l'illusion de la toute puissance de son manager.

**« L'EXERCICE DU POUVOIR EST,
POUR LE MANAGER, UNE ZONE DE
TURBULENCES »**



ACTUALITÉS DE LA CHAIRE

Cérémonie des Prix des Meilleurs Mémoires M2 2015 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise



Le 25 janvier dernier, pour la deuxième année consécutive, la Chaire EGE a remis les Prix des Meilleurs Mémoires M2 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise, qui visent à récompenser les meilleurs mémoires d'étudiants de Master 2 abordant des sujets liés à l'éthique et au gouvernement d'entreprise.

Claire de Galbert, *Université Paris-Dauphine, Master 2 Management Stratégique des Ressources Humaines*, a remporté le premier prix pour son mémoire portant sur «*La responsabilité partagée dans la transformation des organisations au lendemain d'un Plan de Départ Volontaire*». Salomé Guerchonovitch, *Université Paris-Dauphine, Master 2 Marketing et Stratégie – Recherche et Conseil*, et Kelly Colim Paixao, *Université Paris-Dauphine, Master 2 Contrôle, Gouvernance & Stratégies*, ont quant à elles respectivement remporté le deuxième et le troisième prix pour leurs mémoires portant sur «*La légitimation du marché des données personnelles*» et sur la problématique «*En quoi une fusion-acquisition peut contribuer à la financiarisation du contrôle de gestion ?*».

Les primés ont reçu leurs prix des mains des membres du jury composé des directeurs scientifiques de la Chaire EGE Nicolas Berland et Olivier Charpateau, et de collaborateurs des entreprises partenaires de la chaire, Philip Jordan, *Directeur du comité éthique de Total*, Marie-Annick Darmaillac, *Secrétaire Général Adjoint chez Bolloré* et Flore Villemot, *Chargée de mission RSE chez Bolloré*.

Suite au succès des deux premières éditions, la Chaire EGE va organiser cette année la troisième édition de ces Prix : [cliquez-ici pour plus d'informations](#).

La légitimité de l'entreprise à influencer l'éthique du salarié

Olivier Charpateau, *Maître de Conférences à l'Université Paris-Dauphine et co-directeur de la Chaire EGE*, a été invité le 4 février dernier à participer au séminaire d'hiver de la Société Française de Management (SFM), intitulé : «*La légitimité de l'entreprise en questions ?*». Olivier Charpateau est intervenu sur le thème : «*La légitimité de l'entreprise à influencer l'éthique du salarié*».

Table-ronde « Ethique & Big Data »

Le 16 février dernier, Paul-Olivier Gibert, *Fondateur et Président de Digital & Ethics*, Pierre Senellart, *Professeur à Télécom ParisTech*, et Celia Zolynski, *Professeur à l'Université de Versailles Saint-Quentin*, sont intervenus lors de la table-ronde «*Ethique & Big Data*» organisée par la Chaire EGE.

Conférence de George Iatridis, Professeur à l'Université de Thessalie

Jeudi 10 mars, la Chaire EGE a accueilli George Iatridis, *Professeur à l'Université de Thessalie*, qui est intervenu sur le thème «*Earnings Manipulation and Managerial Opportunism: Ethical Implications*».

« The big leap: a story of the public accounting firm that wanted to become a cooperative »

Stéphane Jaumier, *Chercheur post-doctoral à l'Université Paris-Dauphine*, a récemment publié un article pour la Chaire EGE, intitulé «*The big leap: a story of the public accounting firm that wanted to become a cooperative*».

Nomination de Wafa Ben Khaled aux EGOS Awards

Dans le cadre d'une communication présentée au Colloque du «*European Group for Organizational Studies*» (EGOS) 2015, Wafa Ben Khaled, *Doctorante de la Chaire EGE*, a été nommée aux EGOS Awards. Les EGOS Awards visent à récompenser des publications développant de nouvelles perspectives autour du thème de l'organisation.

Intervention de Daniel Lebègue, Président de Transparency International France

Daniel Lebègue, *Président de l'association de lutte contre la corruption Transparency International France*, est intervenu le jeudi 31 mars à l'Université Paris-Dauphine. Son intervention dans le cours d'éthique du master Contrôle Audit Reporting (CAR) a été filmée par les équipes de la chaîne Canal +.

Projet de formation interactive

La Chaire EGE a été contactée pour participer à un projet de formation interactive de la chaîne Arte.



Nouvelles vidéos des conférences

Les vidéos de la conférence du 15 juin 2015, « *Corporate Governance in Asia : one size does not fit all* », et de la table-ronde du 30 juin 2015, « *Evaluation et Gouvernance de la Recherche* », sont maintenant disponibles en ligne.

[Cliquez-ici pour la vidéo de « Corporate Governance in Asia : one size does not fit all »](#)

[Cliquez-ici pour la vidéo de « Evaluation et Gouvernance de la Recherche ».](#)

Tables-rondes : « La Gouvernance Ethique : la tour de Babel du management ? »

Le 12 mai dernier, la Chaire EGE a organisé une après-midi de tables-rondes sur le thème : « *La gouvernance éthique : la tour de Babel du management ?* ». Stéphane Jaumier, *Université Paris-Dauphine*, Hélène Tissandier, *Université Paris-Dauphine*, et Jean-Frédéric Dreyfus, *Administrateur salarié chez Crédit Agricole CIB*, sont tout d'abord intervenus autour du rôle, des statuts et des contraintes de l'administrateur salarié. Tiphaine Compernelle, *IESEG Lille*, Lyse Langlois, Isabelle Hudon et Hélène Lee-Gosselin, *Université Laval – Québec*, Olivier Charpateau, *Université Paris-Dauphine*, et Daniel Lebègue, *Président de Transparency International France*, *Président de l'ORSE*, ont ensuite échangé sur la question du comportement de l'administrateur.

Interventions externes des directeurs scientifiques de la Chaire EGE

Nicolas Berland est intervenu lors de différents événements relatifs à la gouvernance et aux questions éthiques. Le 11 mai dernier, il a pris part à une séance du cycle de séminaires « *Innovater en management* », sur le thème : « *Control package: travailler les interfaces entre les dispositifs de contrôle* ». Il est également intervenu à l'occasion des Etats Généraux du Management les 26 et 27 mai derniers, ainsi que lors du colloque « *Transformation et gouvernances des organismes publics* », organisé par le CGEFI le 31 mai dernier.

Olivier Charpateau est quant à lui intervenu le 11 mai dernier lors du 11ème Forum annuel de la recherche en gouvernance du Club recherche de l'IFA. Il a également participé le 6 juin dernier à une table-ronde intitulée « *Expertise, norme et représentation de la performance* », au Conservatoire National des Arts et Métiers.

Lancement de l'Executive Master Expert Conformité

Un Executive Master Expert Conformité va être lancé à l'Université Paris-Dauphine dès la rentrée 2016. Créé en partenariat avec la Chaire EGE, cet Executive Master vise à contribuer à la montée en compétences et en légitimité des acteurs de la conformité. Olivier Charpateau sera notamment responsable du certificat « RH, RSE et Conformité » dès novembre prochain. Une prochaine réunion d'informations aura lieu le 07 septembre à 18h30 ([cliquez-ici](#) pour plus d'informations).



Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux !

La Chaire EGE est présente sur Twitter (@Chaire_Ethique) et sur LinkedIn (Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise): Rejoignez-Nous !

AGENDA

Mercredi 07 Septembre - 18h30 - Université Paris-Dauphine (Salle C517)
- Réunion d'informations - Executive Master Expert Conformité
Plus d'informations - [cliquez ici](#).

Lundi 19 Septembre
- Date limite dépôt des mémoires Prix des Meilleurs Mémoires M2 2016 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise
Règlement et conditions de participation - [cliquez ici](#).

DIRECTION SCIENTIFIQUE / Nicolas Berland - Olivier Charpateau

CHARGÉE DE PROJETS / Florence Faucheur

Fondation Partenariale Paris-Dauphine / Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris
Tél : +33 (0)1 44 05 44 35 - E-mail : florence.faucheur@fondation-dauphine.fr