



NEWSLETTER N°04

EDITORIAL

La financiarisation du pilotage des entreprises

Nicolas BERLAND

Co-directeur scientifique de la chaire



Nos sociétés sont entrées dans une ère de financiarisation.

Historiquement, ce mouvement remonte aux années quatre-vingt quand la théorie des marchés financiers efficients est venue bouleverser les équilibres antérieurs du monde des affaires. Cela s'est traduit par un démontage des anciennes structures du capitalisme. Ce mouvement de libéralisation a aussi impacté le management des entreprises.

Les chercheurs de la chaire ont lancé un programme de recherche sur ce thème au travers d'interviews de personnalités ayant vécu ces trente dernières années (PDG, directeurs généraux, directeurs financiers, directeurs comptables, directeurs des ressources humaines, managers, syndicalistes...). Ces interviews sont complétées de monographies d'entreprises et d'une étude des documents publics.

Des premiers travaux réalisés ressortent les premières hypothèses à tester. **Nous en retiendrons trois dans cet édit.**

- **De nouveaux indicateurs ont apparus** comme l'Ebitda, les free-cash-flows, le ROCE (return on capital employed)... D'autres faisant la promotion de la création de valeur, comme l'EVA, ont en revanche connu moins de succès. **Ces nouveaux indicateurs traduisent-ils un déplacement de l'intérêt des managers ? Quelles sont leurs effets positifs (meilleure création de valeur) ou négatifs (court-termisme malthusien) ?**

- **La transformation du cadre juridique comptable**, qui s'est manifestée par l'introduction des normes IFRS en 2005 et de la juste valeur, a accompagné ce mouvement. Des directeurs comptables et financiers interrogés ont parlé à ce propos «d'esthétisation ou d'intellectualisation inutile du management». Ils ont également décrit une forme d'autonomisation des chiffres de comptabilité, coupés du réel. **Dans quelle mesure, la comptabilité reflète-elle encore correctement les business plans de l'entreprise ?**

- Parallèlement, il semble que **les représentants de la fonction finance aient pris une place croissante au sein des instances de direction**. Cela se manifeste tant par le nombre de PDG ayant exercé des fonctions de directeurs financiers auparavant, que par leur association croissante à la prise de décision, certains directeurs financiers devenant même des co-pilotes de l'entreprise. La sociologie des directions financières elle-même semble s'être trouvée transformée. Etre passé par un grand cabinet d'audit est devenu la clé d'entrée dans la fonction alors que quelques années auparavant, il était de bon ton d'avoir fait sa carrière dans la filière finance de son entreprise. Cette évolution, si elle est confirmée par nos études en cours, est alors lourde de conséquence sur la manière dont la finance aborder le business. **L'expertise métier aurait-elle alors reculé au profit d'une focalisation plus abstraite sur les chiffres ?**

Contact : nicolas.berland@dauphine.fr

ACTUALITÉS DE LA CHAIRE

Découvrez le site internet de la chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise !



Ce site s'adresse aux professionnels, mais également aux chercheurs et étudiants intéressés par les problématiques d'éthique et de gouvernance.

La chaire publie également des newsletters trimestrielles, qui seront consultables en ligne tout comme l'ensemble des publications des chercheurs associés ainsi que les interviews et extraits de conférence en vidéos:

www.chaireethique.fondation.dauphine.fr

Lancement du programme sur le financement participatif

La chaire vient de développer un nouveau projet de recherche sur le crowdfunding, ou financement participatif en partenariat avec Anne Saint-Léger, fondatrice de Finance Utile.

Participation à la réunion des administrateurs salariés

Olivier Charpateau et Adèle Gauvrit ont participé le 8 novembre dernier à une réunion des administrateurs salariés de l'Institut Français des Administrateurs et leur ont présenté les travaux de la chaire et de la Fondation Dauphine.

DE LA DIFFICULTÉ À MESURER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE



ELISABETH ALBERTINI

CHERCHEUSE ASSOCIÉE À LA CHAIRE EGE,
ENSEIGNANT-CHERCHEUR À L'IAE DE
PARIS PANTHÉON-SORBONNE.

Les grandes catastrophes écologiques interpellent l'opinion publique et les institutions sur la nécessité de prendre des engagements en matière de protection de l'environnement. Dans cet objectif, les entreprises industrielles ont déployé différentes pratiques pour réduire l'empreinte écologique de leur activité communiquant largement à ce sujet dans leur rapport annuel ou via leur site internet. La plupart d'entre-elles se targuent d'améliorer leur performance environnementale d'année en année grâce au déploiement de systèmes de management environnemental (SME) permettant de mesurer, suivre, piloter ou manager cette performance. Ces systèmes s'inscrivent fréquemment dans le cadre des référentiels internationaux tels que ISO 14001, GRI (Global Reporting Initiative), ou encore EMAS (European Eco-Management Audit Scheme).

« LA RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE EST DEVENUE UN ENJEU MAJEUR POUR LES ENTREPRISES »

Le Rapport Brundtland (1987) puis le Sommet de la Terre de Rio (1992) soulignent la nécessité d'élaborer des indicateurs capables de cerner la performance environnementale pour mieux la piloter. Dans ce contexte, la recherche académique définit cette performance à la fois comme les actions déployées par les entreprises pour réduire l'impact de leur activité sur l'environnement mais aussi comme le résultat de ces actions. Dans la continuité de cette définition, **la performance environnementale est mesurée par des indicateurs qualitatifs reflétant les actions déployées mais aussi quantitatifs traduisant les résultats de ces pratiques.**

Les **indicateurs quantitatifs** sont des grandeurs établies à partir de quantités observables ou calculables exprimées en unités physiques (chimiques ou biologiques) en valeur absolue ou relative mesurant la pollution causée par l'activité de l'entreprise et/ou sa réduction, la consommation d'énergie et/ou sa réduction. Ces indicateurs font l'objet d'un reporting obligatoire ou volontaire de la part des entreprises.

« LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE EST MESURÉE PAR DES INDICATEURS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS »

Les **indicateurs qualitatifs** traduisent les différentes pratiques environnementales déployées par les entreprises comme les SME, souvent certifiés ISO 14001, l'éco conception des produits, l'éco-design, l'analyse du cycle de vie des produits, le recyclage ou le retraitement des déchets, l'élaboration des produits verts, la participation à des programmes environnementaux, la modification des processus de production.

La performance environnementale apparaît donc comme un concept multidimensionnel difficile à mesurer

La définition elle-même de la performance environnementale est ambiguë dans la mesure où elle fait référence à la fois aux résultats mais aussi aux pratiques menant aux résultats. Or ces deux notions sont indépendantes l'une de l'autre et non interdépendantes. En effet, **le management de la performance environnementale ne conduit pas systématiquement à la réduction de la pollution** comme en témoigne les activités financières liées au marché carbone ou au traitement des déchets. Les volumes d'affaires réalisés autour de ces thèmes n'incitent que partiellement à la réduction de la pollution.

Les transactions sur le marché carbone introduisent une notion de performance boursière immédiate ou à court terme pour une problématique dont les effets s'inscrivent sur le long terme. Les variations du cours du CO2 favorisent la performance financière des entreprises polluantes en réduisant le coût d'achat de leurs droits à polluer sans les inciter à réduire leur pollution.

Par ailleurs, si la plupart des ressources naturelles ont un prix sur le marché des biens, les dégradations faites à l'environnement sont très difficiles à valoriser, tant les méthodes d'évaluation diffèrent et tant les interactions entre l'entreprise et l'environnement sont complexes.



La difficulté de mesurer la performance environnementale rend son management plus difficile

Certaines entreprises tirent profit de l'ambiguïté de la définition de la performance environnementale. Le manque d'audit de ces performances les autorise à communiquer largement autour de cette notion parfois dans l'objectif de maintenir ou restaurer leur légitimité.

« CERTAINES ENTREPRISES TIRENT PROFIT DE L'AMBIGUÏTÉ DE LA DÉFINITION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE »

Ces discours perçus comme des exercices convenus de communication externe, sont souvent qualifiés de greenwashing tant il est difficile de vérifier la réalité des pratiques décrites dans les rapports annuels des entreprises. La double finalité des indicateurs de performance environnementale nuit à leur lisibilité. Leurs dimensions quantitatives et organisationnelles doivent satisfaire à la fois aux contraintes de reporting extérieur mais aussi au besoin de management interne de cette performance.

« COMMENT MANAGER OU COMMUNIQUER SUR UNE PERFORMANCE DONT LA MESURE N'EST PAS DÉFINIE ? »

Comment manager une performance dont la mesure n'est pas définie ? Le manque d'information précise sur la valeur des externalités négatives générées par l'entreprise complexifie le management interne de cette performance. De ce fait, les managers ne peuvent qu'estimer le niveau et la variation de leur performance environnementale. Ce point est d'autant plus important que la plupart des objectifs environnementaux des entreprises sont contraires à leurs objectifs économiques. L'arbitrage entre le coût de ces initiatives environnementales et les gains de productivité ou les économies induites par ces pratiques ne pourra se faire qu'en s'appuyant sur un système de mesure pertinent.

Comment communiquer de façon fiable une performance dont la mesure n'est pas définie ? La performance environnementale est une des composantes du reporting intégré au sujet duquel les institutions internationales se mobilisent. Les différents projets de réglementations actuellement à l'étude ne font que renforcer la nécessité de définir précisément comment mesurer la performance environnementale.



ACTUALITÉS ETHIQUE ET GOUVERNANCE

Les lanceurs d'alerte mieux protégés en France ?

En adoptant le 5 novembre dernier le **projet de loi sur la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière**, l'Assemblée Nationale est venue renforcer les dispositions existantes visant à protéger les salariés du privé comme les fonctionnaires «qui, dans le cadre de leurs fonctions, **témoignent de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime**».

Ce projet de loi vient compléter les lois du 16 avril 2013 qui introduisait un droit d'alerte en matière de santé publique et d'environnement et celle du 12 octobre 2013 prévoyant une protection des lanceurs d'alerte dès lors qu'une personne dénonce une situation de conflit d'intérêts, dont elle aurait eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Cet arsenal législatif récent autour de la protection du lanceur d'alerte **illustre la volonté de la France de renforcer le système existant**, alors que les récentes affaires de Whistleblowing aux Etats Unis, criant à la trahison suite aux révélations d'Edward Snowden semblent vouloir, au contraire, limiter la portée de ces systèmes d'alerte.

La France doit-elle poursuivre dans cette voie et aller vers plus de législation en matière de lancement d'alerte ?

C'est ce que laisse entendre le rapport de Transparency International, intitulé *Whistleblowing in Europe*, qui dresse un état des lieux des législations européennes en matière de whistleblowing. D'après ce rapport, **seuls quatre pays européens** - Le Royaume-Uni, le Luxembourg, la Roumanie et la Slovaquie - disposent d'une législation protégeant de manière satisfaisante les lanceurs d'alerte. Les autres pays étudiés, dont la France, possèdent un arsenal législatif qui ne protège que partiellement les whistleblowers. Sept pays européens n'ont, quant à eux, mis en oeuvre aucune loi qui protège les lanceurs d'alerte.

La France ne fait donc pas encore partie des «bons élèves» mais Transparency International note l'effort réalisé en 2013 avec le vote successif des lois citées ci-dessus. Aujourd'hui, le principal défi de notre pays réside plus dans l'utilisation de ces dispositifs d'alerte, encore sujets à des freins culturels et historiques, que dans le développement de notre arsenal législatif.

Pour en savoir plus :

- Le projet de loi du 5 novembre sur la lutte contre la fraude fiscale sur www.legifrance.gouv.fr

- **Consultez le rapport complet** *Whistleblowing in Europe* de Transparency International [ici](#)

AGENDA

Nos dates à retenir :

MERCREDI 5 MARS 2014 - Conférence des chaires EGE Et Management et Diversité

L'entreprise : espace public ou privé ? Le cas de la religion

18h00-20h30, Amphithéâtre RAYMOND ARON
Université Paris-Dauphine

Interventions de Jean-François Chanlat, Hela Youfi, Vassili Joannides ainsi qu'un praticien d'entreprise sur la thématique des religions et le management.

PUBLICATIONS

Charpateau.O ; (2013); Ethique et profession du chiffre : le cas des commissaires aux comptes. In Les Cahiers du Chiffre et du Droit (1) ; Ed Revue de Jurisprudence Commerciale.

Berland N.,Essid.M; (2013); Les indicateurs de RSE dans les entreprises françaises In Revue Française de Gestion (234); Ed.Lavoisier

DIRECTION SCIENTIFIQUE / Nicolas Berland - Olivier Charpateau
CHARGÉE DE MISSION / Adèle Gauvrit

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

