



## ÉDITORIAL

Nicolas Berland  
Co-directeur scientifique de la Chaire

### Les trois encastremements de la financiarisation

La financiarisation date du début des années 1980 avec la fin des Trente Glorieuses, l'apparition des politiques de l'offre, la libéralisation des marchés financiers et la chute des régimes communistes. Durant cette période de dix à quinze ans se mettent en place les prémices d'une autre conception de l'entreprise, dans laquelle les logiques financières prennent une nouvelle dimension. Durant les années 1990 se développe d'abord une rhétorique de la création de valeur mettant l'accent sur le coût du capital et s'incarnant dans des outils comme l'EVA. La crise financière du début des années 2000 ouvre une seconde période que nous qualifierons de communication financière. Des indicateurs comme l'Ebitda en sont l'illustration. La deuxième crise financière de 2007 ouvre une troisième période et propulse sur le devant de la scène la notion de cash-flows (avec la notion de *free cash-flows* par exemple). La notion de cash-flows existait auparavant bien sûr mais c'est la centralité de cette notion qui s'accroît d'un coup dans une économie frileuse sur ses liquidités.

Elargissons la perspective. Fligstein a décrit dans *The transformation of corporate control*, la succession de trois périodes où des logiques institutionnelles différentes induisent des pratiques de management singulières. Le début du vingtième siècle jusqu'aux années cinquante est marqué par une logique de production. La principale difficulté pour les entreprises est de produire en quantité et en qualité suffisante. Les années cinquante et soixante sont marquées par l'avènement du marketing dans des économies où l'offre excède la demande. À partir des années 1970 se met en place, selon Fligstein, une domination de la finance. À chacune de ces logiques institutionnelles sont associés des acteurs dominants. Zorn a montré par exemple comment les responsables production, puis ceux du marketing et enfin ceux de la finance prenaient successivement le leadership des entreprises. Au début de la période de financiarisation, il nous semble que domine une finance au service de l'entreprise, marquée par le développement de fonctions supports fortes. Mais la finance bascule peu à peu dans les trois temps décrits précédemment (coût du capital-communication-free cash-flows). Le contrôleur de gestion voit sa fonction profondément modifiée dans



les entreprises. De *business partner*, il devient de plus en plus le pourvoyeur d'information de l'analyste et du fond de *private equity*. D'interne, la finance a quitté les entreprises pour semble-t-il exercer un contrôle externe.

Elargissons encore la perspective temporelle. Les pays occidentaux amorcent leur transition démographique au milieu du dix-huitième siècle et l'essentiel est passé dès le milieu du dix-neuvième siècle. Cette période marque une phase de croissance extensive en main d'œuvre qui soutient la croissance et l'enrichissement. Elle est suivie d'une phase d'industrialisation extensive en capital qui dure jusqu'après le milieu du vingtième siècle et qui prend le relai de la croissance de la population. La croissance est assurée par des gains de productivité. La financiarisation que nous connaissons est une phase d'utilisation intensive du capital visant à maximiser le retour sur investissement (rotation plus rapide du capital). Cette intensification a au passage des conséquences sur une main d'œuvre parfois asservie au capital (encore plus asservie diraient des marxistes). Les risques psycho-sociaux (RPS) en seraient l'illustration. Difficile de dire quand et comment finira cette période.

Ces trois encastremements essayent de mettre en perspective la financiarisation pour mieux en comprendre sa nature : une intensification de l'utilisation du capital, conduisant au déplacement de zone de pouvoir dans l'entreprise et matérialisant par des pratiques régulièrement renouvelées.



## ACTUALITÉS DE LA CHAIRE

Conférence d'Olivier Tanguy, membre de l'administration fiscale

Le 19 janvier dernier, la Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise a accueilli à l'Université Paris-Dauphine Olivier Tanguy, Ingénieur, Docteur de l'Université de Lille, Master en Droit de l'Université Paris-Dauphine, Membre de l'Administration Fiscale.

Olivier Tanguy est intervenu devant des étudiants dauphinois sur la thématique suivante : « À la croisée du droit, de l'économie et de l'éthique : le cas des prix de transfert ».

Remise du Prix du Meilleur Mémoire Ethique et Gouvernement d'Entreprise



La Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise a organisé en 2014 la première édition du Prix du Meilleur Mémoire. Les lauréats ont été récompensés lors d'une cérémonie à l'Université Paris-Dauphine, le 19 janvier 2015 :

- Le premier prix a été remis à Marie Cadre, Céline Legrain, Frédérique Rigaud et Damien Rivière pour leur mémoire intitulé : « *Le Travail : du plaisir du sujet au bien-être de l'acteur* ».
- Le second prix a récompensé le travail de Pauline Blottiere sur « *Les partenariats ONG/entreprises : l'analyse d'un compromis au sens de Boltanski et Thévenot* ».
- Le troisième prix est revenu à Marie Redon, pour son mémoire portant sur « *L'influence des DAF dans le processus de financiarisation de l'entreprise* ».

Conférence de Peter V. Rajsingh, professeur de l'Université de New York



Peter V. Rajsingh est intervenu à l'Université Paris-Dauphine le 10 mars dernier, dans le cadre d'une conférence organisée par la Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise. Intitulant son intervention « Ethical and Governance Problems revealed by the Global Financial Crisis », Peter V. Rajsingh a poussé son auditoire à s'interroger sur les leçons que nous pouvons tirer de la crise financière, notamment en termes d'éthique. Selon le spécialiste, une crise financière ne peut être analysée comme un simple ensemble de déséquilibres sectoriels. Une des conclusions que nous pouvons tirer de cette dernière crise est que le système financier a en fait une instabilité qui lui est propre. Pour Peter V. Rajsingh, il existe une pathologie de la finance, qu'il faudrait guérir en mettant en place une médecine spécifique. Dans cette optique, il est indispensable de formuler des principes d'éthique et de gouvernance qui correspondent aux réalités actuelles de la finance.

Lancement d'un club de discussion réservé aux partenaires de la chaire

Le 11 mars dernier, les partenaires de la Chaire Ethique et Gouvernement d'Entreprise se sont réunis dans le cadre de la première session de la Causerie. Le club de la chaire sera l'occasion pour les partenaires de partager leurs idées sur des sujets liés à l'éthique et au gouvernement d'entreprise. La première Causerie portait sur le thème suivant : « Normes RSE, y aller ou pas ? », qui invitait chacun à s'interroger sur la nécessité pour les entreprises d'adhérer à des normes RSE, sur leur diversité et sur leurs possibles effets négatifs.

# FOCUS SUR...

## Virginie LECOURT

Chercheuse associée à la Chaire EGE, Maître de conférences en éthique des affaires, ICP, chercheuse associée HEC Montréal

### Le doute et l'incertitude au cœur du questionnement éthique... même chez les gestionnaires ?

Il peut paraître étrange de mettre en lien les notions de doute et d'incertitude avec l'éthique d'un gestionnaire ou d'un cadre. En effet, l'éthique des affaires, qui s'est particulièrement structurée depuis plus de deux décennies maintenant, n'intègre que très peu une dynamique réflexive. Les approches plus normatives, déontologiques, ou encore de Développement Durable et de Responsabilité sociale des Entreprises, sont celles qui ont pris le devant de la scène éthique au sein des entreprises. Dans une logique de benchmarking, elles constituent les « Best Practices ».

Pourtant, le questionnement, le doute et l'incertitude peuvent-ils être totalement évacués de la pratique du gestionnaire ? Oui, il lui est demandé de prendre des décisions claires, nettes et souvent rapides, voire urgentes. C'est là qu'il est attendu. Mais, ne rencontre-t-il pas des moments cruciaux, des situations complexes, qui le pousse à s'interroger sur sa pratique et à douter de la meilleure décision à prendre tant les enjeux sont grands et pluriels ?

En éthique, les notions de doute, d'incertitude et de questionnement sont fondamentales. Comme le souligne Durand (2011, p.85), il existe trois fonctions de l'éthique, à savoir un questionnement, un savoir et une pratique. Mais il précise que « l'éthique est d'abord un questionnement sur l'agir, une réflexion sur ce qu'il faut faire »<sup>1</sup>. Par ailleurs, cette approche réflexive de l'éthique est également développée en éthique médicale. Pourquoi ne le serait-elle pas dans une dynamique managériale ?

### LES CARACTÉRISTIQUES DU QUESTIONNEMENT ÉTHIQUE

Les caractéristiques du questionnement éthique sont nombreuses. Mais retenons en particulier que le questionnement éthique est un processus en trois temps, à savoir l'apparition d'un problème, un espace réflexif et le temps de la décision. Mais si **ce processus semble linéaire, il s'agit d'un processus qui fait aller du doute à l'incertitude**. En effet, la première étape du questionnement éthique est caractérisée par une question initiale du style « Que dois-je faire ? » et elle est accompagnée d'émotions particulièrement fortes et difficiles. Ces deux caractéristiques expriment un doute sur l'action à entreprendre. Doute qu'il est vital d'entendre pour pouvoir le traverser. A l'autre bout de

la chaîne, lors de la dernière phase du questionnement, à savoir le temps de la décision, un sentiment d'incertitude et de risque demeure. La complexité de la situation, la multitude d'enjeux à prendre en compte, la pluralité des personnes concernées par la décision, voire encore une diversité de manières d'appréhender la situation font que la solution envisagée ne peut être « purement » bonne d'entrée de jeu. Elle est délicate et risquée. Demeure un pourcentage d'erreur et d'échec. Comme le souligne Morin, « *la conscience de la complexité nous fait comprendre que nous ne pourrions jamais échapper à l'incertitude et que nous ne pourrions jamais avoir un savoir total : « La totalité, c'est la non-vérité »* »<sup>2</sup>.

### QUELLES SONT LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ?

Pour qu'un gestionnaire puisse exprimer un questionnement d'ordre éthique où le doute et l'incertitude aient leur place, il est donc nécessaire que son organisation le supporte dans cette période de trouble et de réflexion. Le sens de « supporter » est à entendre de deux façons. D'une part, dans le sens sportif du terme, c'est-à-dire d'encouragements, et d'autre part, comme soutien et support. Pour ce faire, il est nécessaire de développer une pluralité de pratiques. Cette pluralité intègre les approches déontologiques ou basées sur les valeurs. Mais elle va bien plus loin, incluant la mise en place d'instances formelles et informelles de dialogue et de réflexion. L'approche interdisciplinaire dans un souci de complémentarité est également pertinente. Mais au-delà des pratiques, le climat de l'organisation est capital. **La culture organisationnelle est centrale**. Elle doit pouvoir ainsi favoriser l'expression d'un doute, savoir appréhender une réalité complexe et plurielle, considère qu'un salarié quel qu'il soit, est un être humain qui se questionne et que son activité est un processus en construction. Le temps et l'espace sont sans cesse incomplets et des éléments échappent. Dans de telles organisations, le leadership est central. Tel un funambule sur son fil, tel peut être l'image du gestionnaire en processus de questionnement éthique!



1. Durand, G. (2011). Une éthique à la jonction de l'humanisme et de la religion. Fides, 377p.  
2. Morin, E., (2005), Introduction à la pensée complexe, Collections Points, 158p.

