

Le Monde

“ Finance : « La tragédie des horizons souligne l’opposition entre le temps court et le temps long » ”

TRIBUNE

Jean-Pierre Bouchez est directeur de recherche en sciences de gestion à l’université Paris-Saclay, auteur de l’ouvrage « Le Travail et ses espaces. Le pari du bien-être et de la performance » (De Boeck Supérieur, 2023).

Face au réchauffement climatique, la finance durable, avec les critères ESG (environnement, social et gouvernance), a un rôle crucial à jouer, estime, dans une tribune au « Monde », le chercheur en sciences de gestion Jean-Pierre Bouchez.

15 mai 2026

Dans un discours marquant, prononcé le 29 septembre 2015, Mark Carney, alors gouverneur de la Banque d’Angleterre, avait fait sensation en dénonçant la « *tragédie des horizons* ». Il faisait référence au réchauffement climatique devant lequel le monde financier apparaissait comme quasi aveugle et inconscient.

Celui qui, depuis mars 2025, est désormais premier ministre du Canada déclarait notamment : « *Nous n’avons pas besoin d’une armée d’actuaire [experts de la modélisation des risques] pour nous dire que les conséquences catastrophiques du changement climatique se manifesteront bien après les horizons traditionnels de la plupart des acteurs, imposant un coût aux générations futures que les générations actuelles n’ont pas d’intérêt direct et d’incitations à minimiser* ». En guise de conclusion, il affirmait : « *En gérant ce qui est mesuré, nous pouvons mettre fin à la tragédie des horizons.* »

On peut donc replacer cette tragédie, ou ce dilemme, dans la tension entre, d'une part, les performances financières dominantes, de type actionnarial, généralement orientées vers le court terme et faciles à mesurer, et, d'autre part, la finance durable de long terme, dont l'évaluation est nécessairement plus complexe. On parlera alors plutôt de « tragédie des horizons » ou de dilemme des temporalités, pour souligner l'opposition entre le temps court et le temps long.

Dans le champ de la finance durable, les critères ESG (environnement, social et gouvernance) sont devenus une référence presque incontournable, notamment pour évaluer les stratégies de responsabilité sociétale des entreprises. Cela vaut non seulement pour les investisseurs, dont les clients souhaitant placer leur épargne dans des sociétés s'inscrivent dans cette perspective, mais aussi pour les organisations non gouvernementales (ONG) et les parties prenantes.

Pressions

Les résultats de la recherche sont contrastés et ne font certes pas consensus. Pour autant, de nombreux travaux ouvrent des pistes prometteuses. Parmi ceux-ci on retiendra ceux qui montrent que les entreprises satisfaisant aux besoins des parties prenantes affichent de meilleures performances financières en raison d'une réduction des conflits sociaux et des opérations de boycott des clients.

D'autres recherches, en effet, relèvent que, pour de nombreux investisseurs, les questions environnementales l'emportent sur toute autre considération, notamment financière. Par ailleurs, de manière à contribuer à atténuer sensiblement ce dilemme des temporalités, il faut également faire état des pressions exercées par les acteurs de la société civile, qu'elles soient contraignantes (directives européennes, lois, tribunaux...) ou offensives et incitatives (engagement et/ou activisme actionnarial, rôle des ONG, des consommateurs responsables, etc.).

On doit au journaliste britannique Malcolm Gladwell d'avoir popularisé la notion de « *point de bascule* » – titre de son ouvrage publié en 2016, chez Flammarion –, qui repose sur le fait qu'un détail apparaissant comme insignifiant peut transformer une idée ou un mouvement en « épidémie », que la cause en soit virale ou sociale, et conduire à des succès quasi fulgurants. Cette analyse fait penser aux solides travaux académiques de Serge Moscovici (*Psychologie des minorités actives*, PUF, 1979) concernant les minorités actives et leur influence sur les attitudes et les opinions d'une majorité, qui sont susceptibles de produire des changements significatifs et innovants.

La période à venir est donc cruciale pour engager un basculement vers un nouvel écosystème de gouvernance, hybride, solide et circulaire, orienté vers le bien commun. Il s'agit d'articuler équitablement rentabilité et responsabilité, dans le cadre d'une approche partenariale, en les combinant avec les actions et comportements susmentionnés, destinés à raccourcir les horizons temporels, comme y contribue progressivement une avant-garde de dirigeants éclairés.

La tâche est assurément considérable, car elle implique, de manière aboutie, l'essor d'un nouvel « *esprit* » du capitalisme, qui n'est pas sans rappeler la « *grande transformation* » – pour reprendre le titre français de l'ouvrage de l'économiste hongrois Karl Polanyi (1886-1964), publié dans le contexte, certes totalement différent, des années 1930-1945. L'économie, écrivait-il, n'est pas que marchande. Elle repose historiquement sur quelques principes de comportement, dont ceux de la réciprocité et de la redistribution.