

JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

Samedi 30 septembre 2017 – numéro 74

Journal Officiel d'Annonces Légales, d'Informations Générales, Juridiques, Judiciaires et Techniques depuis 1898

L'Avenir
Pour la création de valeur partagée
Creating shared value (CSV)



Journal habilité pour les départements de Paris, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine,
Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne et Val-d'Oise — Parution : mercredi et samedi
8, rue Saint Augustin — 75002 PARIS — Internet : www.jss.fr

Téléphone : 01 47 03 10 10

Télécopie : 01 47 03 99 00

E-mail : redaction@jss.fr / annonces@jss.fr

L'avenir pour la création de valeur partagée

Introduction	3
De la RSE à la création de valeur partagée...	4
La valeur partagée au sein de Veolia	8
Rapport annuel intégré 2016 : performance économique et engagement sociétal d'Orange	9
De la valeur ajoutée à la valeur partagée – Revenir aux racines du mutualisme et du paritarisme.	11
Créer de la valeur partagée à l'aide des <i>soft skills</i> :	
le futur défi de la transformation du métier d'avocat	14
Entretien avec Fanny Picard	
Des enjeux et des hommes.	16

AGENDA

6

ÎLE-DE-FRANCE

Avocats conseils d'entreprises – 25 ^e congrès	17
Val-de-Marne – Création de la première école sociale du numérique	18

ANNONCES LÉGALES

19

JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

anciennement
LES ANNONCES DE LA SEINE

Éditeur : S.P.P.S.

Société de Publications et de Publicité pour les Sociétés
8, rue Saint Augustin — 75080 PARIS cedex 02
R.C.S. PARIS B 552 074 627

Téléphone : 01 47 03 10 10 — Télécopie : 01 47 03 99 00
Internet : www.jss.fr — e-mail : redaction@jss.fr

Directrice de la publication : **Myriam de Montis**
Directeur de la rédaction : **Cyrille de Montis**
Secrétaire générale de rédaction : **Cécile Leseur**

Commission paritaire : 0622 1 83461
I.S.S.N. : 0994-3587
Périodicité : bihebdomadaire
Impression : Roto Presse Numeris
36 Boulevard Robert Schuman
93190 Livry-Gargan

Vente au numéro : 1,50 €
Abonnement annuel : 99 €

COMITÉ DE RÉDACTION :

Yves Benhamou, Président de chambre à la cour d'appel d'Aix en Provence
Thierry Bernard, avocat à la Cour, Cabinet Bernards
François-Henri Briard, avocat au Conseil d'État
Agnès Briard, présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs
Antoine Bullier, professeur à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne
Marie-Jeanne Campana, professeur agrégé des Universités de droit
Philippe Delebecque, professeur de droit à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne
Bertrand Favreau, président de l'Institut des droits de l'homme des avocats européens, ancien bâtonnier de Bordeaux
Dominique de La Garanderie, avocate à la Cour, ancien bâtonnier de Paris
Régis de Gouttes, Premier avocat général honoraire à la Cour de cassation
Serge Guinchard, professeur de Droit à l'Université Paris II Panthéon-Assas
Gérard Haas, avocat à la Cour, Président de Gesica
Françoise Kamara, conseiller à la première Chambre de la Cour de cassation
Maurice-Antoine Lafortune, avocat général honoraire à la Cour de cassation
Bernard Lagarde, avocat à la Cour, Maître de conférences à H.E.C. - Entrepreneurs
Christian Lefebvre, président honoraire de la Chambre des Notaires de Paris
Dominique Lencou, président d'Honneur du Conseil National des Compagnies d'Experts de Justice
Noëlle Lenoir, avocate à la Cour, ancienne ministre
Philippe Malaurie, professeur émérite à l'Université Paris II Panthéon-Assas
Jean-François Pestureau, expert-Comptable, Commissaire aux comptes
Jacqueline Socquet-Clerc Lafont, avocate à la Cour, présidente d'honneur de l'UNAPL
Yves Ripiquet, avocat à la Cour, ancien bâtonnier de Paris
René Ricol, ancien Président de l'IFAC
François Teitgen, avocat à la Cour, ancien bâtonnier de Paris
Carol Xuerf, directrice des affaires juridiques, Groupe Essilor International

COPYRIGHT 2017

Les manuscrits non insérés ne sont pas rendus. Sauf dans les cas où elle est autorisée expressément par la loi et les conventions internationales, toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Portons la valeur partagée !

Au-delà de la RSE (responsabilité sociale des entreprises), du développement durable ou de la philanthropie, la valeur partagée est un changement d'approche, que Michael Porter et Mark Kramer ont proposé dans un article publié en 2011 dans la *Harvard Business Review*. S'inscrivant au sein d'un mouvement vers l'autre économie, ce concept de création de valeur partagée, « *shared value* », a pu apparaître à certains comme s'ajoutant à une liste de concepts, ISR, ESS, RSE, BoP... tandis qu'il était soutenu qu'il correspondait véritablement à un nouveau « *business model* ».

Selon les professeurs Porter et Kramer, la théorie de la valeur partagée consiste « à créer de la valeur économique d'une manière qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis ». La notion de création de valeur partagée invite les entreprises à replacer les démarches de responsabilité sociétale au cœur de leur stratégie, tout en recherchant la compétitivité. Cette dernière étant essentielle en ce que, précisent-ils, « *le capitalisme est un moyen inégalé de répondre aux besoins des hommes, d'augmenter l'efficacité, de créer des emplois et de construire la richesse* ».

De la téléphonie mobile à l'agroalimentaire, tous les secteurs d'activité voient cette démarche stratégique de développement avancer. Si Coca-Cola et Nestlé, par exemple, ont entrepris une politique de création de valeur partagée, de grandes entreprises françaises ont également choisi de s'engager dans cette voie, comme Véolia, Orange ou AG2R LA MONDIALE, lesquelles témoignent de leur expérience dans le cadre de ce dossier spécial qui recherchera également la manière dont les petites et moyennes entreprises peuvent créer de la richesse pour la société et l'entreprise.

Répondant aux attentes de la société à l'égard des entreprises créatrices de valeur, celles-ci peuvent ainsi choisir de « *faire de l'impact sociétal* » sur le progrès, la stratégie de leur développement : « *Les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale* ».



Bénédicte Bury

Alors portons ensemble cette valeur partagée ! C'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai choisi d'orienter le 25^e Congrès de l'Avocats Conseil d'Entreprise (ACE) « *Ouvertures* » à Strasbourg du mois d'octobre pour la Valeur Partagée. Conjuguer la valeur ajoutée née de la pratique de la multiprofessionnalité, du développement de l'interculturalité et de l'amplification de la collaborativité avec les parties prenantes. Les entreprises clientes, nos entreprises d'avocats qui les accompagnent sont ainsi facteurs de création de richesses par la qualité de leurs produits et de leurs services, les emplois qu'elles créent, les talents qu'elles développent, le bien-être qu'elles favorisent, leur capacité d'innovation. Ce dossier spécial annonce le colloque que j'organise pour ouvrir l'année 2018 avec un ensemble de parties prenantes de la création de valeur partagée afin de permettre à toutes les entreprises de s'approprier cette démarche compétitive de valeur partagée. Quels sont donc les leviers de cette valeur partagée, facteur et stratégie de changement et de progrès sociétal, au cœur de notre engagement à tous et à chacun ?

Bénédicte Bury,
Avocate au barreau de Paris,
Expert CEDE (Centre européen
de droit et d'économie),
Présidente de la commission Formation de l'ACE

L'avenir pour la création de valeur partagée

Introduction

En suite du rapport Vienot, il y a quelques années, Donald J. Johnson et Joanna R. Shelton, respectivement secrétaire général et secrétaire général adjoint, président du groupe de travail *ad hoc* de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise, précisaient dans la préface aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE en 1999 :

« Depuis une quinzaine d'années maintenant, on observe dans le monde entier une profonde transformation du rôle du secteur privé dans le développement économique et la création d'emploi.

La reconnaissance de la contribution que les entreprises privées apportent au bien être des individus grandit en même temps que le nombre des pays qui choisissent d'axer leur politique économique sur le libre jeu des mécanismes du marché.

C'est précisément parce que dans le monde entier, on s'en remet de plus en plus au secteur privé que le thème du gouvernement d'entreprise est petit à petit devenu une préoccupation de premier plan. »

Dans un contexte de crises multiples, les travaux n'ont cessé de se développer sur la gouvernance à la recherche de justes équilibres pour répondre à une attente de la société de « *réconciliation* » avec l'entreprise pour construire la confiance, thème du Davos de 2003, « *Building trust* ». Au même moment, René Ricol, président de l'*International Federation of Accountants* (IFAC), à l'occasion du 2^e Forum européen pour le développement durable et une entreprise responsable appelait également à un « *examen de conscience* » pour restaurer la confiance et les équilibres de marché : conscience que les actes ne peuvent être distincts de leurs conséquences. Si, pour reprendre la formule de Barry F. Krøger « *governance is really about creating trust and trust cannot be legislated* », l'équilibre est aussi recherché dans la manière dont le droit, dur et souple, peut être le plus adapté.

Ces recherches sur la gouvernance se sont progressivement orientées vers l'intégration de la gestion des enjeux sociétaux. La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) est devenue une composante essentielle de la gouvernance, devant imprégner la stratégie de chaque entreprise, de manière transverse et dans la durée pour contribuer à sa compétitivité.

L'institut Français des Administrateurs (IFA) a précisé qu'au-delà des contraintes réglementaires



obligatoires pour les sociétés cotées, il avait souhaité émettre des recommandations pour aider tous les administrateurs à prendre conscience des enjeux de la RSE, visant à prévenir les risques, saisir les opportunités, améliorer la compétitivité et contribuer à une meilleure performance de l'entreprise, s'adaptant à la spécificité de chacune, de la même manière qu'un programme de compliance doit être adapté et proportionné.

À ainsi progressivement émergé une vision plus globale, sociétale dite « *partenariale* », reposant précisément sur une juste répartition de la valeur créée par l'entreprise. Brisley et al., en 2011, ont soutenu que le développement durable permettait aux entreprises d'intégrer les objectifs des parties prenantes dans la chaîne de valeur globale de l'entreprise. Dans cette vision « *business inclusif* » les entreprises ont placé la relation sur le terrain économique, et à long terme, répondant à l'attente d'achats responsables et à la mise en place de produits et services profitant à des populations défavorisées. Porter et Kramer en 2006, puis 2011 ont ensuite proposé de replacer les démarches de responsabilité sociale au cœur de la stratégie de l'entreprise par une nouvelle approche contenue dans le concept de création de valeur partagée (*creating shared value, CSV*).

Pour appréhender cette évolution vers la création de valeur partagée, j'ai sollicité la contribution de Madame Sandrine Berger-Douce, professeure en management à l'École des Mines et Maître de conférences à l'Université de Nice, impliquée

depuis de nombreuses années dans les travaux relatifs au management responsable et responsabilité sociale, afin de mieux cerner ce concept riche de création de valeur partagée et réfléchir avec méthode. Sa contribution permet de mieux comprendre le concept et les leviers de cette approche managériale de la responsabilité sociale, étant précisé que la création de valeur est coconstruite et copartagée dans son processus même et qu'elle ne se limite pas au partage de la valeur une fois créée. C'est en effet au niveau stratégique que Porter et Kramer ont situé la recherche de création de valeur partagée, notamment par l'intégration des parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, salariés, actionnaires et société civile). Cette contribution permet également de mesurer les leviers possibles pour une stratégie de création de valeur partagée applicables aux PME et la pertinence d'études sectorielles comme celle que nous entreprenons pour les cabinets d'avocats.

Véolia, Orange et AG2R LA MONDIALE ont accepté de partager leur expérience de la création de valeur partagée. Pierre Victoria, directeur du développement durable de Véolia explique la position d'ouverture et d'écoute pour permettre à Véolia de « *définir sa relation avec le monde qui l'entoure* ». Il souligne la détermination du P.-D.G. de Véolia également Président de l'Institut de l'entreprise qui précise qu'« *aucune activité économique ne peut perdurer si elle ne répond ni aux attentes de ses territoires,*

ni aux appels pressants de son époque ». L'accent est également mis sur l'implication du comité exécutif de Véolia dans le pilotage et le suivi des engagements pour l'effectivité de la démarche. Les exemples de projets conduits dans le cadre de cette stratégie vont tout à fait dans le sens des stratégies collaboratives proposées par l'OCDE pour la création de valeur partagée. Cette contribution permet également de mesurer l'importance de la traduction de cette stratégie en actions et de son évaluation. Delphine Lалу, directrice de la RSE et des Fondations du groupe AG2R LA MONDIALE apporte une participation très instructive tenant tant à la spécificité du secteur de l'assurance entre exigence de stabilité financière, contraintes réglementaires, digitalisation et exigences d'un service personnalisé et d'écoute, qu'à la spécificité de la gouvernance. Cette contribution permet ainsi notamment d'appréhender les incidences de la forme de gouvernance, en l'occurrence une gouvernance démocratique en ce que les clients sont représentés à tous les niveaux de décision et de contrôle, « *clients et collectivement patrons* » c'est-à-dire collectivement responsables

notamment de l'articulation entre le progrès social et l'efficacité économique. Enfin, la société Orange apporte son éclairage sur la stratégie développée de conjugaison de la « *performance économique et (de l') engagement sociétal* ». Cette contribution explique la philosophie « human inside » « *point de départ et point d'arrivée de toutes nos actions* » et notamment, par les exemples donnés, la « *feuille de route qui oriente le potentiel du numérique au bénéfice du progrès humain* » en répondant aux attentes des parties prenantes par une approche de dialogue constructif et en investissant pour dynamiser les tissus économiques.

La création de valeur partagée ressort ainsi comme une stratégie de développement de l'entreprise et une stratégie collaborative intégrant l'ensemble des parties prenantes dans un mouvement solidaire et source d'innovation devant ainsi articuler les dimensions économiques et humaines. Le capital humain est l'un des facteurs clés de la création de valeur partagée. C'est la raison pour laquelle j'ai sollicité de Fabrice Mauléon, coauteur de l'ouvrage « *Le Réflexe soft skills* » qu'il veuille bien se joindre à la réflexion en expliquant en quoi les soft skills sont des

compétences dont la mobilisation est à la source de la création de valeur partagée.

C'est véritablement une évolution à laquelle nous sommes appelés à participer comme ces réflexions nous y invitent, dans la méthode elle-même, horizontale, pour une vision plurielle, inclusive, intégrée, partenariale, solidaire et dynamique.

Enfin, Fanny Picard, associée de la société Des enjeux et des hommes, clot ce dossier et l'ouvre sur l'avenir en nous livrant sa vision du chemin à parcourir pour cette démarche stratégique et collaborative, source d'innovations.

Nous communiquerons rapidement sur la date du colloque de janvier 2018 que j'organise afin de convier à partager l'avancée de nos réflexions précisément dans la perspective d'une création de valeur partagée.

Bénédicte Bury,
Avocate au barreau de Paris,
Expert CEDE (Centre européen
de droit et d'économie),
Présidente de la commission Formation de l'ACE
 2017-3255

De la RSE à la création de valeur partagée...

La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) peut-elle être envisagée comme une source de création de valeur partagée en PME ? En posant le concept de création de valeur partagée, Porter et Kramer (2006, 2011) ont interpellé la communauté scientifique. En effet, les démarches RSE sont souvent sujettes à interrogation en ce qui concerne leurs conséquences sur la performance de l'entreprise. Pour Porter et Kramer (2011), les entreprises n'ont pas su capter les opportunités que représente la RSE en termes de performance globale. En déconnectant les trois piliers de la RSE, elles en ont dénaturé le sens, utilisant la RSE comme un moyen de soigner leur image, de manière détachée de leurs objectifs économiques. Face à ce constat, Porter et Kramer proposent une approche par la création de valeur qui semble novatrice, en ce sens qu'elle alerte sur la nécessité d'adopter un nouveau modèle de gestion en rupture avec le modèle de maximisation de la valeur pour les seuls actionnaires. Par ailleurs, les travaux en sciences de gestion portant sur les démarches RSE dans les petites et moyennes entreprises (PME), même s'ils se développent (Berger-Douce, 2008), restent secondaires par rapport à ceux traitant des grandes entreprises.

Le concept de Porter et Kramer n'échappe pas à ce constat, ce qui pose la question de sa pertinence dans un contexte de PME, notamment dans celui des cabinets d'avocats et de conseils d'entreprises.

Dans cet article, nous retiendrons comme définition de la RSE celle de l'ISO 26000 qui s'appuie sur la théorie des parties prenantes et selon laquelle la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (NF ISO 26 000, 2010).

Dans leurs travaux, Porter et Kramer (2011) n'opposent pas la RSE et la création de valeur partagée. Ils présentent leur concept comme étant une nouvelle étape de la RSE. Cela dit, les arguments que l'on trouve derrière l'idée de création de valeur partagée ne sont pas très éloignés de certains courants

scientifiques portant sur la RSE. Dans les voies de la création de valeur partagée, par exemple, Hoffmann et Saulquin (2009) expliquent que l'intégration de la RSE à la chaîne de valeur revient à comprendre différemment le coût des activités de l'entreprise et de la valeur créée, et de préciser « *Il faut pouvoir identifier le coût des actions responsables, les gisements de productivité, les sources d'avantages concurrentiels.* » Porter et Kramer donnent également comme levier de la création de valeur partagée de concevoir différemment ses produits et marchés. Dans le cas des PME, Jenkins (2006) explique que du fait de leur flexibilité, ces entreprises sont capables d'incorporer des « *avantages* » sociaux et environnementaux dans la valeur de leurs produits. Ces exemples ne remettent pas en question la pertinence du concept de valeur partagée, mais ils montrent que les démarches RSE peuvent aussi s'appuyer sur les mêmes leviers. En plus de ce rapprochement entre les démarches RSE et les leviers de la création de valeur partagée, on observe également une convergence théorique importante entre l'idée même de création de valeur partagée et la relation entre performance sociétale et financière. En effet, depuis la prise de position de Friedman (1962) sur la responsabilité

de l'entreprise qui ne devrait être que sa capacité à créer du profit, les travaux visant à démontrer que les démarches RSE peuvent aussi contribuer à la performance financière se sont succédé (Gond, Igalens, 2008). On ne peut écarter le fait que le concept de création de valeur partagée s'inscrit dans cette continuité comme le remarque Courrent (2012). Selon lui, le concept de création de valeur partagée présente un raisonnement en partie similaire à celui du *Business Case*. Ainsi, le *Business Case* regroupe-t-il les arguments qu'utilisent les consultants dans le but de présenter aux entreprises les intérêts qu'elles peuvent trouver en mettant en œuvre des démarches RSE (Capron, Quairel, 2010). Le *Business Case* trouve des arguments de deux types : « *D'une part, les résultats sont améliorés grâce à la diminution des coûts par les économies qui résultent de "l'écocoefficiency", grâce à la diminution des risques industriels ou commerciaux, à la réduction des risques de process [...] D'autre part, en termes de processus, l'obtention de la légitimité (licence to operate), la fertilisation de l'environnement par l'établissement de relations stables avec les fournisseurs, la contribution à la formation des liens sociaux, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes [...].* » La finalité de cette approche orientée management de la RSE, c'est de faire le lien avec les approches théoriques qui visent à mettre en évidence la corrélation entre performance sociétale et performance financière. Citons à ce titre, les travaux de Allouche et Laroche (2005), lesquels mettent en évidence une théorie de la synergie selon laquelle la performance sociétale peut engendrer une performance financière, qui à son tour permet une performance sociétale. Même s'ils ne parlent de création de valeur, la réciprocité de leur théorie n'est pas si éloignée du concept de Porter et Kramer (2006, 2011). Les cadres théoriques de la création de valeur et de la RSE recourent le concept de création de valeur partagée de Porter. Bien que cette idée reste d'une certaine manière incantatoire, elle a le mérite d'aborder la création de valeur comme étant coconstruite et copartagée dans son processus même, et pas seulement *a posteriori* une fois la valeur créée. Le concept de création de valeur partagée élaboré par Porter et Kramer a interpellé le monde académique en deux temps. Les auteurs ont d'abord proposé de faire le lien entre les avantages compétitifs que recherchent les entreprises et la responsabilité sociétale (Porter, Kramer, 2006). Puis, ils sont allés plus loin dans leur démonstration en définissant la création de valeur partagée (Porter, Kramer, 2011).



Sandrine Berger-Douce

Dans leur article de 2006, le concept de Porter et Kramer repose sur les interrelations qui existent entre les entreprises et la société, que ce soit au niveau du groupe comme au niveau des *business units* pour les firmes internationales. Pour ces auteurs, la création de valeur partagée se trouve dans les dépendances mutuelles présentes dans ces interrelations. Les points d'intersection de ces dépendances peuvent être à la fois l'activité de l'entreprise qui affecte la société, et la société (comme les conditions sociales par exemple) qui affecte l'entreprise : « *The interdependence between a company and society takes two forms. First a company impinges upon society through its operations in the normal course of business : These are inside-out linkages* » (Porter, Kramer, 2006). Les entreprises auraient donc un intérêt à trouver des solutions aux enjeux sociétaux. À ce titre, les travaux de Porter et Kramer rejoignent ceux d'Arrow de 1973 selon lesquels la RSE a comme objet de corriger les défaillances du marché (Daudigeos, Valiorgue, 2010). Selon le concept de Porter et Kramer, pour s'investir sur les enjeux sociétaux, les entreprises doivent identifier ces points d'intersections pour mettre en œuvre leurs démarches RSE. En d'autres termes, l'opportunité de création de valeur partagée doit guider l'engagement RSE de l'entreprise. De cette manière, les entreprises peuvent élaborer un agenda RSE, en priorisant leurs démarches RSE de la sorte (Porter, Kramer, 2006). Dans leur deuxième article sur la création de valeur partagée, Porter et Kramer (2011) développent davantage leur idée, en particulier au niveau de l'opérationnalité de leur concept. Pour eux, l'analyse qui peut être faite sur la

mise en œuvre des démarches RSE est la suivante : de plus en plus d'entreprises ont une réflexion sur leur responsabilité sociétale, mais les démarches en découlant sont, d'une part, en périphérie de l'activité, et d'autre part, la création de valeur est toujours orientée quasi exclusivement vers les actionnaires (nous reviendrons précisément sur cette notion dans la section suivante). Les auteurs voient justement au travers du concept de création de valeur partagée, le moyen de remettre les démarches RSE au cœur de l'activité, puisque la recherche de création de valeur partagée doit participer aux choix managériaux. En replaçant les démarches RSE à un niveau stratégique, Porter et Kramer y voient aussi un moyen pour les entreprises de regagner en légitimité. Si dans leurs premiers travaux sur la création de valeur partagée les auteurs expliquent comment les dirigeants doivent prioriser leurs démarches RSE, ils développent dans l'article de 2011 les voies qui vont optimiser la création de valeur partagée. D'après eux, il existe trois principaux leviers qui participent à la création de valeur partagée : (1) concevoir autrement ses produits et marchés ; (2) repenser sa chaîne de valeur ; (3) intégrer un *cluster* localement. Une nouvelle façon d'appréhender ses produits et marchés peut favoriser l'innovation et le développement de produits portant des « *avantages sociaux et environnementaux* ». En redéfinissant leur chaîne de valeur, les entreprises peuvent réduire leur utilisation d'énergie, mettre en place une meilleure allocation de leurs ressources. Enfin, l'intégration dans un *cluster* local favorisera les synergies entre entreprises, mais également rapprocher les acteurs publics, privés, les universités et centres de recherche, les administrations, ainsi que les populations locales des entreprises implantées sur le territoire. Il est à noter que chacun de ces trois leviers se renforce mutuellement, et que la création de valeur qui en découle ne se limite pas aux résultats financiers de l'entreprise. Enfin, pour Porter et Kramer, la création de valeur partagée va au-delà de la RSE. Et ce, même si elle s'appuie sur la mise en œuvre de démarches RSE et qu'elle implique une réflexion des dirigeants de l'entreprise sur la responsabilité de cette dernière. Le concept de création de valeur partagée porte en lui une contribution à la compétitivité de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas de la RSE. Pour bien comprendre ce qu'est le concept de création de valeur partagée selon Porter et Kramer (2011), il convient de revenir sur la notion : la valeur. Selon la littérature sur la création de valeur, il apparaît que cette notion renvoie à de très nombreuses acceptions (Schmitt, Bayad, 2002 ; Desmarteau et al., 2017). Nous retiendrons pour notre étude les

Agenda



CNCC

Journée annuelle de la prévention

10 octobre 2017

Maison de la chimie

28 bis, rue Saint-Dominique 75007 Paris

Renseignements : 01 44 77 82 82

journeeprevention@mci-group.com

2017-2288

LES ÉCHOS

Salon des entrepreneurs

Marseille Provence-Alpes-Côte d'Azur

11/12 octobre 2017

Palais des Congrès – Marseille Chanut

Rond-point du Prado 13009 Marseille

Renseignements : 01 44 88 46 51

salon@lesechos.fr

www.salondesentrepreneurs.com/marseille

2017-2324

OBSERVATOIRE DES MUTATIONS INSTITUTIONNELLES ET JURIDIQUES

Le rôle politique de la Cour de justice
de l'Union européenne

11/12 octobre 2017

Université de Limoges

Salle des Conseils (1^{er} étage)

33, rue François Mitterrand 87000 Limoges

stephanie.bartkowiak@unilim.fr

www.unilim.fr/omij

2017-2380

JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS

Recueil des alertes Sapin II – Comment le mettre
en place ?

12 octobre 2017

Journal Spécial des Sociétés

8, rue Saint Augustin 75002 Paris

Renseignements : Marie-Louise Bona 01 47 03 10 10

formation@jss.fr

www.jss.fr/Formations-Calendarier.awp

2017-2290

DALLOZ FORMATION

Les ateliers Omnidroits 2017

12/14 octobre 2017

Palais des Papes

Place du Palais 84000 Avignon

Renseignements : 01 40 64 13 00 ou 01 40 64 54 69

inscription@dalloz.fr

www.dalloz-formation.fr

2017-2297

Dossier

deux approches de la valeur qui sont le plus couramment usitées dans les sciences de gestion : la création de valeur financière, et la création de valeur client.

Dans l'approche de la valeur par la théorie financière, Wirtz (2005) explique qu'« [...] il y a création de valeur lorsque la rentabilité générée par l'entreprise dépasse le coût du capital, c'est-à-dire le coût d'opportunité des bailleurs de fonds. » Cette approche repose sur l'idée que l'entreprise pour créer un maximum de valeur doit orienter ses investissements vers des projets ayant une valeur actuelle nette positive. Selon cette approche, la création de valeur n'appartient qu'à l'entreprise, et seuls les choix des dirigeants permettent de créer de la valeur, de la même manière qu'ils empêchent de détruire au travers de choix d'investissements. Cette approche repose sur trois piliers : « *un fondement idéologique fort, une théorie financière sophistiquée, une comptabilité "financiarisée"* » (Vateville, 2008). C'est en s'appuyant sur ces piliers que cette approche de la valeur soutient la création de valeur actionnariale. Elle peut notamment s'appuyer sur les différentes méthodes de calcul de la valeur comme l'EVA (*Economic Value Added*) et la MVA (*Market Value Added*) (Albouy, 2006). Cela étant dit, ces méthodes de calcul ne sont pas suffisamment précises, les retraitements comptables dont elles font l'objet et les variations selon la méthodologie utilisée sont la preuve qu'une approche exclusivement financière de la valeur n'est pas satisfaisante (Albouy, 2006).

Dans le prolongement de la création de valeur actionnariale apparaît la création de valeur partenariale. Il semble pertinent d'évoquer cette approche de la valeur car elle ne doit pas être confondue avec le concept de Porter et Kramer. La création de valeur partenariale ne porte pas intégralement sur le processus de création, mais sur le partage de la valeur, il s'agit d'un prolongement de la création de valeur actionnariale à d'autres parties prenantes. Charreaux et Desbrières (1998) en donnant une définition de ce partage de valeur, en critiquent également la nature : « [...] *la position de force dans le partage de la valeur dépend, d'une part, de l'état des différents marchés, notamment des possibilités de sortie, et, d'autre part, de la capacité à prendre la parole des différents stakeholders, en fonction notamment des droits légaux qui leur sont garantis.* » Et Vateville (2008) d'en critiquer les effets : « *La création de valeur partenariale, à l'heure actuelle, est plus une contrainte limitant les objectifs économiques qu'une finalité englobante, composante dominante de la politique générale.* »

La seconde approche de la valeur, la valeur orientée client, autrement appelée « *valeur coconstruite* » se rapproche du concept de

création de valeur partagée. Cette idée est développée par Marshall dès 1920 dans « *The Principles of Economics* ». Selon lui, la création de valeur n'est pas seulement le résultat des choix stratégiques de l'entreprise, mais elle appartient aussi au jugement des clients : « *il envisage la valeur comme les deux lames d'un ciseau. D'un côté, la demande reflète la satisfaction procurée aux consommateurs ; de l'autre, l'offre correspond aux propositions faites par le producteur aux consommateurs.* » (Schmitt, Bayad, 2003). Cette approche a le mérite de concilier la vision interne de la valeur, c'est-à-dire celle de l'entreprise qui se mesure en coût et en performance, et la vision externe, c'est-à-dire celle du client basée sur la satisfaction. Cependant, Schmitt et Bayad (2003), spécialistes des PME, soulignent les limites d'une telle approche. D'une part, la valeur est présentée comme étant statique et, d'autre part, elle est appréhendée seulement comme un résultat et non comme un processus, elle n'existe qu'au moment où l'entreprise propose ses produits aux clients et que ces derniers y portent un jugement. C'est dans ce cadre d'analyse que Schmitt et Bayad (2003) proposent un modèle dialectique de la valeur prenant en compte la conception. Cette approche modifie la manière même de comprendre la valeur car « *L'intérêt de la conception réside dans le fait qu'elle se définit, non pas à partir de la séparation entre environnement internes et externes, mais précisément à l'interface entre les environnements interne et externe* ». La valeur dans ce modèle est dynamique, et se crée autour de trois relations. La première comprend la vision et l'anticipation que les acteurs de l'entreprise vont avoir sur les attentes des clients et leur jugement. La deuxième relation correspond au passage de la conception à celui de la réalisation. Enfin, c'est au cours de la troisième relation que les clients vont juger de la réalisation proposée par l'entreprise.

Si leurs finalités diffèrent, ces deux approches de la création de valeur (actionnariale et produit) se retrouvent au moins autour de la notion de performance. La performance étant comme l'explique Le Bas en 1995 (cité par Poissonner, Drillon, 2008), une notion qui « *n'existe pas de façon intrinsèque* », et, qui « *est définie par un utilisateur de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps* ». En effet, les indicateurs de performance ne vont pas être les mêmes selon qu'il s'agit de la valeur pour les actionnaires, ou de la valeur produit, cela dit la capacité des managers à créer de la valeur sera jugée sur cette performance. Pour autant, Schmitt et Bayad (2002) rappellent qu'il n'existe pas

de relation mécanique entre la valeur et la performance, prenant l'exemple de la création de valeur produit : « on peut évaluer une entreprise comme performante sans pour autant que le marché (les clients) sanctionne le produit ou le service favorablement et inversement. »

En revanche, ce qui n'est pas toujours présent dans le calcul de la performance de l'entreprise, malgré le développement de quelques outils (SBSC, Navigateur de Skandia...), et qui participe de fait à la création de valeur, ce sont les capitaux immatériels (Edvinsson, Malone 1999). Parmi ces capitaux précités, le capital humain est l'un des facteurs qui contribue le plus à la création de valeur par l'entreprise. « Les composantes les plus difficilement reproductibles sont liées au capital humain et aux arrangements organisationnels qui permettent d'instaurer une coopération et un apprentissage organisationnel efficaces au sein de la firme. [...] les salariés constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux tant internes qu'externes à la firme et de la causalité ambiguë (au sens où elle est difficile à établir précisément) qu'ils entretiennent avec la performance ». Le capital humain pouvant se définir « [...] comme l'agrégat d'éléments intangibles comme l'expérience, le savoir-faire, les compétences et la créativité. » (Hoffmann, Saulquin, 2009). Au-delà du capital humain, d'autres ressources intangibles contribuent à la création de valeur comme l'expliquent Bessieux-Ollier, Lacroix et Walliser (2006) « Dans les approches théoriques actuelles, les ressources intangibles se situent au centre de la création de valeur. Un besoin croissant d'une nouvelle génération d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle tant du point de vue des managers, des actionnaires et



des investisseurs que des autres parties prenantes. »

Une autre question, posée par le concept de Porter et Kramer, consiste à connaître quelle création de valeur partagée pour quel type d'entreprise. En effet, la « Big Idea » semble tourner vers les « Big Companies ». Nous nous posons ici la question de savoir ce qui fait qu'une PME engagée dans des démarches socialement responsables pourra être créatrice d'une valeur partagée. Et s'il y a création de valeur partagée, cela doit-il passer nécessairement par les trois voies décrites par Porter et Kramer qui ne paraissent pas toujours pertinentes pour les PME : une chaîne de la valeur pas toujours identifiée, l'intégration à un cluster peu aisée, une flexibilité dans la production, mais parfois un produit unique. Une étude publiée en 2017, à laquelle nous avons directement participé, avait pour ambition d'analyser si ces leviers de la création de valeur partagée sont actionnables par les PME sur la base d'une enquête portant sur un échantillon de 488 PME de la Région Rhône-Alpes (Gautier,

Badea et Berger-Douce, 2017). Ce travail de recherches original met en évidence l'intérêt du concept de Porter et Kramer (2006, 2011) dans un contexte PME, et souligne la nécessité que les PME ont de s'approprier ce concept et de formaliser leur système d'informations interne et externe, si elles souhaitent s'inscrire dans cette logique. Par ailleurs, nous montrons l'absence de renforcement mutuel des leviers de la création de valeur partagée, contrairement à l'assertion de Porter et Kramer (2011). Parmi les perspectives de recherches, il pourrait être intéressant d'envisager une enquête sectorielle autour de cette notion de création de valeur partagée, par exemple au sein des cabinets d'avocats...

Sandrine Berger-Douce,
Professeure en management,
École des Mines de Saint-Étienne
Arnaud Gautier,
Maître de conférences en sciences de gestion,
Université de Nice
2017-3182

Références :

- Albouy M., (2006), « Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue française de gestion*, Vol. 1, N° 160, p. 139-157.
- Allouche J., Laroche P., (2005), « A Meta-analytical Investigation of the Link between Corporate Social and Financial Performance ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, Juillet-Août-Septembre, numéro spécial, p. 18-41.
- Berger-Douce S., (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, Vol. 1, N° 15, p. 9-29.
- Bessieux-Ollier C., Lacroix M., Walliser E., (2006), « Le capital humain: approche comptable versus approche managériale », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 4, N° 2, p. 25-57.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée., (2010), « La Responsabilité sociale de l'entreprise », *La Découverte*, Paris.
- Courrent J-M., (2012), *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*, De Boeck, Bruxelles.
- Charreaux G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N° 2, p. 57-88.
- Daudigeos T., Vallorgue B., (2010), « Les Liens incertains entre RSE et création de valeur marchande », *Revue française de gestion*, Vol. 4, N° 203, p. 25-39.
- Desmarteau R., Saives A.L., Schieb-Bienfait N., Emin S., Boldrini J.C., Urbain C., « La création de valeur, glas ou Graal ? Revue et modélisation du concept », XXXVI^e Conférence internationale de management stratégique, 7-9 juin, Lyon.
- Edvinsson L., Malone M., (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management*, Editions Maxima/Mazars Audit.
- Friedman M., (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press.
- Gautier A., Badea A., Berger-Douce S., « Les PME : un contexte pertinent pour l'étude des leviers de la création de valeur partagée », *Management International*, p. 1-17.
- Gond J-P., Igalens J., (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Hoffmann G., Saulquin J-Y., (2009), « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », *Management & Avenir*, Vol. 8, N° 28, p. 37-55.
- International Standard Organization (ISO) (2010) AFNOR NF ISO 26 000, lignes directrices à la responsabilité sociétale. AFNOR NF.
- Jenkins H., (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, N° 67, p. 241-256.
- Porter M., Kramer M., (2006), « Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, December, p. 78-92
- Porter M., Kramer M., (2011), « The Big Idea, creating shared value », *Harvard Business Review*, January-February, p. 62-77.
- Poissonnier H., Drillon D., (2008), « Le Développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », *Vie & Sciences de l'entreprise*, Vol. 2, N° 179-180, p. 22-43.
- Schmitt C., Bayad M., (2002), « Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée », 6^e Congrès international francophone sur la PME, octobre, Montréal.
- Schmitt C., Bayad M., (2003), « L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction », XII^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage-3, 4, 5 et 6 juin.
- Vatteville E., (2008), « La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ? », *Management & Avenir*, Vol. 4, N° 18, p. 88-103.
- Wirtz P., (2005), « Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol. 1 Tome 11, p. 141-159.

La valeur partagée au sein de Veolia

Triple bottom line, Bottom of the pyramid, Shared value... C'est avec prudence et retenue que Veolia regarde les évolutions sémantiques du monde des affaires pour définir sa relation avec le monde qui l'entoure. Il est vrai qu'un grande partie de la « communauté business » a souvent opposé profit actionnarial et impact sociétal, rachetant parfois leur impact sur l'environnement avec des actions de philanthropie tenant plus du rachat d'indulgences. Qu'un nombre croissant d'entreprises de niveau mondial prônent désormais l'alignement des intérêts des entreprises et de la société est une excellente nouvelle. Il est vrai que nécessité fait loi. La question de la légitimité de tous les acteurs économiques a été ébranlée par la crise financière de 2008. Ainsi, il est de plus en plus communément admis que la manière dont l'entreprise s'inscrit dans son environnement, traite ses salariés, dialogue avec ses parties prenantes, détermine sa recevabilité à produire et à vendre.

En affirmant, à la fois en tant que PDG de Veolia et président de l'Institut de l'entreprise, que « aucune activité économique ne peut perdurer si elle ne répond ni aux attentes de ses territoires, ni aux appels pressants de son époque », Antoine Frérot s'inscrit dans cette logique. La régulation, de la loi sur les nouvelles régulations économique de 2001 à celle sur le devoir de vigilance de 2017, a considérablement allongé la chaîne de responsabilités de l'entreprise. L'émergence d'une *soft law* de plus en plus impérative notamment en matière de gouvernance (code de bonne conduite AFEP-Medef, recommandations de l'OCDE ou préconisations de l'Institut français des administrateurs) vient compléter ce dispositif.

Toute cette évolution a permis de relier l'activité économique à la société et d'élargir les relations avec les parties prenantes. Ainsi, une entreprise comme Veolia, gestionnaire de ressources de proximité (eau, déchets, énergie) pour des clients de proximité, est passée d'une relation binaire entre entreprise et collectivité à une relation tripartite, incluant le consommateur/usager du service, qui exige transparence sur le service et sur son prix. Ce dialogue avec les parties prenantes est aujourd'hui multiple, avec l'irruption de nombreux acteurs de la société civile, challengeant, contestant parfois, la légitimité d'un opérateur privé dans la gestion de services essentiels ou attendant davantage de Veolia sur le plan environnemental ou sociétal. La recherche d'une plus grande maturité relationnelle a été, pour nous, un objectif et une nécessité. La mise en place d'un comité d'experts indépendants,



Pierre Victoria

dit « *critical friends* », auprès du PDG a par exemple permis d'intégrer d'autres regards au plus haut niveau de l'entreprise, d'infléchir notre stratégie mais aussi d'élargir le champ de nos collaborations.

Ces évolutions font-elles partie de notre RSE ou procèdent-elles de la création de valeur partagée ? Non seulement les deux logiques ne s'opposent pas, ni ne se succèdent dans le temps mais leur intégration est inhérente à nos métiers de gestionnaire de services environnementaux pour le compte de clients publics et industriels. Deux exemples pour préciser cette réalité.

Lors de la Journée mondiale de l'eau le 22 mars dernier, UN-Water, coordination des agences des Nations-unies pour l'eau, nous a demandé de lancer notre action à Durban en Afrique du Sud, ville choisie pour présenter le rapport mondial sur l'assainissement des eaux usées. Cette ville de plus de 3 millions et demi d'habitants connaît un développement économique important et est confrontée à une tension croissante sur les ressources : stress hydrique, augmentation de la demande de la part des agriculteurs, des industriels et d'une population de plus en plus nombreuse. Par ailleurs Durban héberge le deuxième plus grand *township* d'Afrique du Sud, où l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement n'est pas encore une réalité. Dans le cadre d'un partenariat public-privé, Veolia assure non seulement l'exploitation de la station d'épuration mais revend aux industriels les eaux usées retraitées pour leurs process. Les bénéfices de la vente sont partagés

avec la collectivité qui affecte ces sommes pour l'accès à l'eau dans le *township*. Par ailleurs, le contrat inclut un volet social important concernant la diversité, l'emploi local, la formation et le transfert de compétences. Bilan de l'opération : 98 % des eaux domestiques sont recyclées, soit 40 000 m³ de ressources préservées chaque jour (l'équivalent de 15 piscines olympiques), 5 millions d'euros d'économies par an pour les industriels, sans parler de la limitation des rejets d'eaux usées en mer. À l'origine de cette expérience de « valeur partagée » il y a la confiance entre un opérateur et un client et l'appel à une innovation « systémique », c'est-à-dire intégrant à la fois un volet technique, social et contractuel. Dans un contexte où il s'avère nécessaire de déconnecter croissance et prélèvements sur les ressources, seule l'innovation permet de faire plus avec moins, de préserver les ressources tout en répondant aux besoins d'une population plus nombreuse et plus urbaine. L'innovation est au cœur de nos démarches de valeur partagée.

Autre exemple, le partenariat entre Veolia et l'assureur Swiss Re, pour aider les villes du monde entier à s'adapter au changement climatique, améliorer leur résilience face aux risques de catastrophes et renforcer leurs infrastructures. Un premier projet a été réalisé à la Nouvelle-Orléans, sous l'égide de la Fondation Rockefeller. La méthodologie et le processus sont en cours de déploiement dans d'autres villes. Là aussi, il ne s'agit pas d'offrir uniquement des solutions techniques mais de définir un processus et une feuille de route qui amène à revoir la planification urbaine, la place des citoyens, la coopération entre les villes dans le cadre du programme « *100 Resilient Cities* ». À travers cette initiative, Veolia développe un savoir-faire déterminant dans l'indispensable adaptation des territoires à la nouvelle donne climatique, pour protéger la population des phénomènes extrêmes.

Une démarche de valeur partagée ne se décrète pas. Elle doit s'inscrire dans une stratégie conduisant à des actions concrètes et mesurables. Comme beaucoup d'entreprises, Veolia a précisé ses objectifs de développement durable et de RSE pour la période 2015-2020. Ces engagements n'ont été établis qu'après l'élaboration et la validation du business plan sur la même durée. Cette démarche conjointe entre différentes directions (business stratégique, direction du développement durable et DRH) a abouti à la formalisation de 9 engagements : 3 pour la planète, 3 pour les territoires, 3 pour les salariés, assortis de 12 indicateurs-clefs.

La réalisation de plusieurs de ces objectifs est directement liée à notre cœur de métier : il en est ainsi du chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire, de la captation du méthane issu des centres d'enfouissement techniques, ou du nombre de personnes nouvellement raccordées à un service d'eau, d'assainissement ou d'électricité dans les pays en développement. Veolia consacre 3 engagements aux territoires, dont l'un d'eux vise à maintenir au-delà de 80 % les dépenses réinvesties localement. Ainsi, l'entreprise réaffirme sa solidarité avec les territoires qui lui ont fait confiance. Un autre engagement consiste à rechercher des partenariats stratégiques, innovants et susceptibles de briser les silos notamment entre les pouvoirs publics et les industriels. Comment assurer le lien entre producteurs de ressources et utilisateurs de ces ressources ?

Les engagements à l'égard des salariés (sécurité, engagement des managers, dialogue social) rappellent que nous sommes une activité de services et que le bien-être au travail conditionne notre efficacité économique.

Ces engagements, adoptés en 2015, sont pilotés et suivis annuellement par le comité exécutif de Veolia. Chaque membre de ce comité est en charge d'un engagement et des indicateurs qui lui sont associés.

La valeur partagée constitue pour nous une vraie reconnaissance de la RSE comme source de compétitivité et de performance, condition indispensable pour promouvoir l'idée de valeur partagée.

L'accord de Paris sur le climat a favorisé la prise de conscience de la nécessaire solidarité entre développement économique et préservation de l'environnement, qui doit pousser les entreprises à concevoir des offres « planète compatible » tout en les incitant à inscrire leur développement dans la trajectoire des 2° degrés.

La RSE s'élargit à la durabilité. Elle est au cœur des impulsions stratégiques. C'est pourquoi elle fait désormais partie de la responsabilité stratégique des administrateurs. Désormais, bilan des engagements de Veolia et notation extra-financière sont à l'ordre du jour d'un des quatre comités du Conseil d'administration, favorisant une lecture plus intégrée d'une performance globale de l'entreprise.

Les salariés sont-ils sensibles au concept de valeur partagée ? Ils sont d'abord attachés au juste partage des résultats entre salariés, actionnaires et investissements d'avenir et se sont toujours élevés contre un versement de dividendes qui ne seraient pas fondés sur une véritable création de richesse.

Ils veillent à la performance sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise. Les résultats sont régulièrement présentés aux instances représentatives du personnel. Ils s'interrogent sur la place des « parties prenantes internes » qu'ils représentent dans le dialogue affirmé avec l'ensemble des parties prenantes.

L'appel à la coconstruction permettrait-elle d'évoluer vers une codécision à la française ? Il est évident que les promoteurs du concept de « shared value » n'avaient pas imaginé que l'on puisse poser une telle question. Et pourtant, dans ce monde en transition, l'entreprise ne pourra revendiquer son lien avec la société sans accueillir en son sein ses représentants. C'est le sens des propositions d'Antoine Frérot en faveur de l'élargissement des conseils d'administration, au-delà des représentants des salariés à ceux des territoires, des fournisseurs et d'autres acteurs. Avec la redéfinition de la mission de l'entreprise et du statut du mandataire social, cette proposition constitue les conditions du partage de la gouvernance qui donnera tout son sens à l'idée de valeur partagée.

Pierre Victoria,

Directeur du développement durable de Veolia

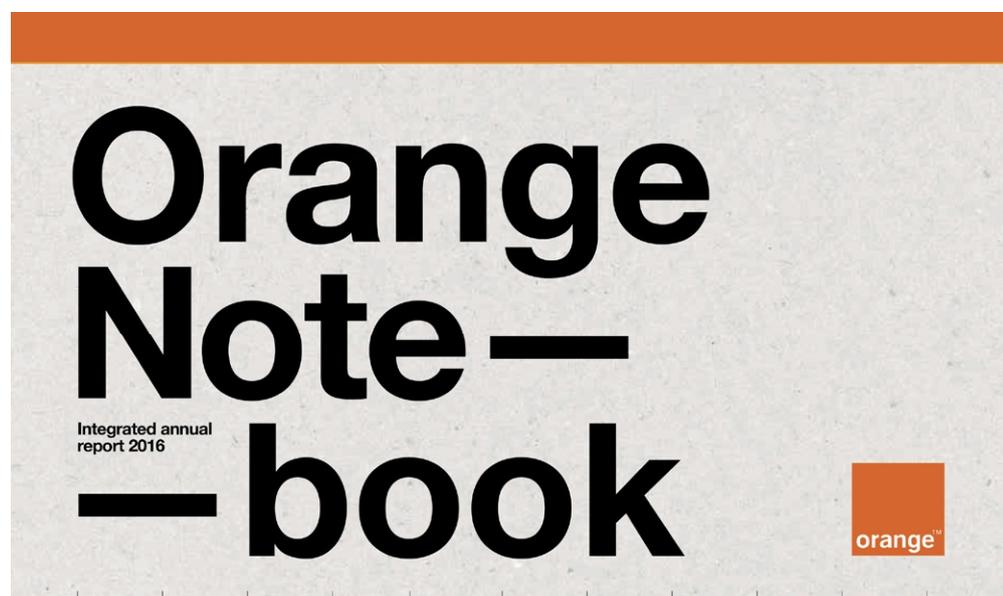
2017-3243

Rapport annuel intégré 2016 : performance économique et engagement sociétal d'Orange

À l'occasion de la sortie de son rapport annuel intégré, Orange revient sur les réalisations d'un exercice 2016 de retour à la croissance et décrit sa philosophie « Human Inside ». Une expression engagée qui donne tout son sens à l'action du Groupe tant au quotidien que sur le long terme.

Le Groupe a choisi, dès l'an dernier, de se lancer dans l'exercice exigeant de se présenter à l'aide d'un rapport unique, le rapport annuel intégré, qui rassemble les résultats financiers et extra-financiers de l'année écoulée, la projection long terme de sa stratégie d'entreprise et l'étendue de ses réalisations en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Pour sa 2^e édition, Orange a souhaité renforcer cette démonstration qui place engagement sociétal et création de valeur au cœur de son modèle d'entreprise.

« Je veux que notre Groupe continue à se distinguer par son approche conjuguant au quotidien performance économique et engagement sociétal ». Stéphane Richard
Démographie, ressources naturelles, climat, fractures numériques : de nombreuses questions se posent à l'échelle de l'individu comme de la planète.



La révolution numérique, en particulier, interroge le devenir des modèles de production et de consommation, le respect de la vie privée ou la confiance nécessaire dans les échanges économiques et sociaux. Chez Orange, acteur responsable au cœur de cette révolution, notre stratégie Essentiels2020 se définit avec un engagement puissant sur ces enjeux majeurs de société.

Dans un chapitre dédié à notre philosophie « *Human Inside* », le rapport revient sur la volonté du Groupe de prendre toute sa part dans le débat sur les enjeux et les questionnements d'une société devenue de plus en plus technologique. Ainsi, face à une transformation digitale qui impacte les modèles traditionnels et qui s'applique tout autant à l'individu, à la planète ou à la société, Orange s'est forgé une conviction en forme d'engagement : l'humain comme point de départ et point d'arrivée de toutes nos actions. C'est ainsi que nous envisageons la transformation digitale, car c'est lorsqu'elle se rend utile que la technologie devient vraiment innovation, et c'est quand elle est accessible au plus grand nombre que l'innovation se fait progrès. Pour cela, nous nous engageons afin que chacun devienne acteur du numérique et puisse en tirer le meilleur.

Le rapport démontre les nombreuses facettes de la mise en œuvre d'une **feuille de route qui oriente le potentiel du numérique au bénéfice du progrès humain** :

Orange s'investit auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Nous expliquons comment le Groupe crée de la valeur pour ses salariés, le tissu économique, le développement des territoires, la préservation des ressources, l'éducation numérique...

Orange est très présent auprès de plus de 265 millions de clients dans une relation au quotidien pour les connecter à ce qui leur est essentiel. Sur chacun des 5 leviers du plan stratégique Essentiels2020, sont retracés les enjeux, les résultats et les perspectives, et la parole est donnée à des experts sur des thèmes tels que l'enjeu démocratique du très haut débit, la longueur d'avance de l'Afrique en matière de Mobile Money, la digitalisation de la relation client, ou l'expérience salarié...

Orange mobilise des moyens importants au bénéfice de son projet d'entreprise. Avec plus de 17 milliards d'euros d'investissements dans les réseaux entre 2015 et 2018, la puissance de ses 8 000 salariés, travaillant dans la recherche et l'innovation, ou de son réseau d'accélérateurs, Orange Fab présent sur 4 continents. Sans oublier, l'atout que représente la marque Orange, évaluée à plus de 19 milliards d'euros...

Orange est engagée de longue date dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise exigeante. Le rapport revient



Brigitte Dumont

en particulier sur les dernières avancées en matière de déontologie et de prévention de la corruption, d'achats responsables, de droits de l'homme et de liberté d'expression, de transition énergétique ou d'éducation numérique...

Nos principes d'action sont mis en valeur car ils soulignent notre démarche responsable.

RÉPONDRE AUX ATTENTES DE TOUTES NOS PARTIES PRENANTES

À travers ses opérations et ses implantations, Orange a une influence sur l'activité et le fonctionnement de nombreuses parties prenantes à l'échelle globale et locale. En se fondant sur une approche de dialogue constructif, le Groupe écoute leurs attentes afin de concevoir des projets susceptibles de générer de la valeur pour tous.

- **Acteurs économiques** : en accompagnant les entreprises et les entrepreneurs dans leur transformation digitale pour leur permettre de bénéficier des opportunités du numérique.
- **Sphère publique** : en coopérant avec les États et les collectivités pour déployer des services innovants et investir pour assurer la connectivité au bénéfice des territoires.
- **Société civile** : en mettant les technologies au service de tous et en donnant à chacun les moyens de comprendre l'impact du numérique dans sa vie.
- **Salariés** : en offrant une expérience salariée digitale, humaine et unique à tous nos collaborateurs.

ORANGE CRÉE DE LA VALEUR AVEC TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Nous fondons nos activités et nos projets sur la conviction que ceux-ci sont générateurs de valeur et servent l'intérêt des acteurs

avec lesquels nous interagissons. Cette conviction se traduit de plusieurs façons, à commencer par la priorité donnée à nos 265 millions de clients afin qu'ils puissent se connecter à ce qui leur est essentiel.

• **Investir pour dynamiser les tissus économiques.**

Le numérique constitue un tremplin sans équivalent pour dynamiser l'environnement socio-économique des territoires et des populations. Il est un facteur de croissance offrant des gains de productivité aux entreprises de toutes tailles, et plus globalement à l'ensemble de l'économie.

Une étude du cabinet McKinsey parue en 2013 estime par exemple que la contribution d'Internet à l'économie africaine s'élèvera à 300 milliards de dollars en 2025. Le numérique est aussi un levier de progrès social : catalyseur de services à valeur ajoutée dans des domaines cruciaux tels que l'éducation, la santé, l'agriculture, il participe directement à l'inclusion des populations.

• **Redistribuer la valeur créée**

La création de valeur s'entend aussi au sens d'empreinte économique, c'est-à-dire les recettes générées par Orange en tant qu'acteur économique, que le Groupe redistribue de manière directe, indirecte et induite auprès de ses parties prenantes. Notre Groupe est avant tout un employeur direct, avec plus de 155 000 salariés. Par ailleurs, nous insufflons indirectement du pouvoir d'achat dans l'économie, que ce soit par nos achats, nos sous-traitants ou par les impôts et taxes acquittés localement.

Enfin, Orange contribue de manière significative à la dynamique d'un écosystème de start-up numériques et d'entrepreneurs, et soutient activement le monde associatif *via* sa Fondation.

• **Ethique et responsabilité**

Orange s'est engagé à conduire ses activités dans un environnement éthique des affaires, sain et respectueux des lois et de la réglementation auxquelles notre Groupe est soumis. Les ambitions du plan stratégique Essentiels2020, notamment en matière de croissance internationale et de développement de nouveaux services, rendent encore plus nécessaire cette exigence en matière d'éthique, avec un accent marqué sur la lutte contre la corruption, le respect des droits humains, ainsi que nos responsabilités en tant qu'acheteurs et contribuables.

Brigitte Dumont,
Directrice RSE Groupe Orange
2017-3251

De la valeur ajoutée à la valeur partagée

Revenir aux racines du mutualisme et du paritarisme

Alors que certaines entreprises redécouvrent les atouts d'un capitalisme éclairé qui assumerait la nécessaire articulation des intérêts bien compris de l'entreprise avec ceux de la société, rappelons la modernité du mutualisme et du paritarisme qui tout au long de leur histoire ont construit des modèles économiques efficaces et inclusifs, capables de s'adapter aux besoins des individus et des communautés. À l'heure du tout numérique et de la remise en cause des cadres traditionnels de protection sociale fondés sur le salariat, les assureurs de l'économie sociale sont en première ligne : ils disposent de toutes les qualités pour coller aux réalités des territoires et pour intégrer dans leur projet politique une diversité plus large de parties prenantes qui va bien au-delà de leurs seuls assurés.

TEL MONSIEUR JOURDAIN...

En 2003, à l'initiative d'André Renaudin, la Fédération française des sociétés d'assurances et la Fédération bancaire française commandaient une étude approfondie à *Jean Planet Consultant* sur les pratiques des sociétés d'assurances et des banques en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Celle-ci mettait en évidence un léger retard de ces acteurs du secteur financier pour une raison simple : outre que le concept était relativement récent, il était réduit à son acception environnementale, et semblait *de facto* concerner l'industrie plutôt que les services financiers. Ce retard était aussi dû au caractère très réglementé du secteur. Enfin, les mutualistes et les institutions de prévoyance, considérant tel Monsieur Jourdain, que leur modèle intégrait déjà un ensemble de principes structurants, ne tiraient pas de bénéfice particulier à faire de la RSE un nouveau levier. Seuls quelques grands groupes, en particulier les sociétés d'assurances cotées, ont été contraints de s'emparer du sujet, en raison de la dimension internationale de leurs activités et grâce à la loi sur les nouvelles réglementations économiques (NRE). Assumons ce constat : l'assurance a tardé à formuler des objectifs pour un développement durable et à mettre en place des politiques de RSE structurées, pleinement intégrées à leur stratégie de développement.

L'ASSURANCE PRISE ENTRE DEUX FEUX

Quinze années plus tard, les choses ont changé. Sous l'impulsion de l'industrie et des acteurs de l'énergie confrontés à une rupture technologique que beaucoup considèrent comme sans précédent, dans un contexte de crise financière latente, la transition énergétique et écologique semble devenir la préoccupation des décideurs, et cela à toutes les échelles de notre société. Loi Grenelle 2



Delphine Lалу

(2010), Accord de Paris sur le climat, objectifs du développement durable (ODD), lois sur la transition énergétique et écologique (2016), sur la biodiversité (2016), sur le devoir de vigilance (2017), création par l'État de deux labels publics visant à une meilleure homogénéité des pratiques d'investissement dit socialement responsable, et maintenant transposition en droit français de la directive européenne sur le *reporting* extra-financier (juillet 2017) : le train de la responsabilisation est lancé. Émetteurs et investisseurs sont invités à travailler ensemble, sous le regard vigilant des agences de notation extra-financières et des ONG.

Au sein de la nouvelle Fédération française de l'assurance, mutualistes et non mutualistes réfléchissent ensemble aux évolutions qui devraient en découler, en particulier pour leurs métiers. Car cette accélération n'est pas sans conséquence pour l'assurance qui, dans la même période, a affronté une réforme déterminante avec la mise en place

de Solvabilité II et son cortège de directives lesquelles, sous couvert de vouloir renforcer la sécurité des engagements au bénéfice du client, ont pour effet d'accélérer les fusions et les rapprochements mettant en péril toute diversité. À ce contexte très perturbé s'ajoute le risque de désintermédiation d'une partie de notre économie qui pourrait à terme transformer les modèles actuels de création de valeur.

Dans le secteur de l'assurance, le concept de « *licence to operate* » prend un sens très concret. Aucune entreprise ne pouvait jusqu'ici vendre de produits d'assurance sans autorisation formelle de l'autorité de contrôle. Tous les mouvements du secteur (achat, vente, fusion ou rapprochement de sociétés) et tous les produits d'assurance mis sur le marché sont supposés obtenir un agrément pour exister. Ainsi, les sociétés d'assurances, quelles que soient leur forme juridique ou la spécificité de leur gouvernance, répondent aux mêmes contraintes et rendent compte de leurs activités auprès d'une seule et unique autorité de contrôle, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Cette autorité indépendante est adossée à la Banque de France qui a autorité sur la totalité du secteur de la finance : banques, assurances, sociétés de crédit et d'investissement. Sa mission est de garantir la stabilité financière dans l'objectif de mieux protéger les consommateurs que sont les clients des banques, les souscripteurs et les bénéficiaires des contrats d'assurance.

Or, parce qu'il intervient dans un moment particulier, le renforcement des contraintes administratives produit des effets paradoxaux. Les assureurs sont pris dans un double mouvement : augmentation du niveau de contraintes formelles (format et taille des documents contractuels) avec d'un côté des textes qui deviennent plus complexes, et de l'autre une course à la dématérialisation.

Face aux inégalités territoriales qui limitent encore l'accès au réseau informatique pour de nombreux assurés, le besoin de conseil personnalisé et d'écoute reste à la charge de conseillers qui doivent être toujours mieux formés. Une nouvelle forme de communication financière doit émerger. Cependant, en imposant des niveaux de solvabilité particulièrement exigeants, la Commission européenne oriente les modèles économiques des entreprises d'assurance vers la mise en place de solutions technologiques très sophistiquées nécessitant des investissements colossaux, sans parler de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui devrait figurer au premier rang des priorités de tout assureur souhaitant rester « dans le marché ». À défaut, elle conduira à l'émergence d'acteurs d'un type nouveau : plus légers en capital, plus agiles en communication et plus actifs en marketing.

À l'aune de ces transformations et de ces contraintes, comment appréhender la question de la valeur partagée dans le champ mutualiste ?

LE PARTAGE DE LA VALEUR AU CŒUR DE LA MUTUALISATION DES RISQUES

À certains égards, le partage de la valeur caractérise bien tout système d'assurance qui repose par principe sur la mutualisation des risques. Ce sont les techniques de l'assurance qui permettent d'exercer une répartition des risques entre les membres, et donc une sorte de partage de la valeur mécaniquement créée. En matière de protection sociale, la mutualisation des risques peut relever de deux modes de gestion différents : dans le cadre de la Sécurité sociale, quand nos institutions gèrent une partie de la retraite complémentaire obligatoire ou lorsqu'il s'agit de complémentaire santé, la richesse créée est répartie entre des personnes à un instant t (actifs/inactifs, personnes en bonne santé/malades) ; dans le cadre de l'assurance volontaire et supplémentaire, les cotisations encaissées au titre de l'assurance vie sont gérées sur de très longues périodes de manière à garantir le versement de revenus différés dans le temps. Le partage de la valeur s'effectue pour une part tout au long du contrat au gré des résultats, puis au moment de la liquidation de la retraite ou de la transmission.

Néanmoins, ce partage de la valeur intervient aussi à une autre échelle. Prenons l'exemple d'AG2R LA MONDIALE. Ce grand groupe d'assurance de protection sociale et patrimoniale rassemble différentes sociétés de personnes qui respectent toutes les principes suivants : gestion désintéressée, indivisibilité ou impartageabilité de la propriété, gouvernance démocratique. Alors qu'une société par actions est faite pour



dégager des bénéfices qui permettent de rémunérer le capital, les sociétés constituant le Groupe n'ont pas de capital social et, de ce fait, n'ont pas de propriétaires qui pourraient revendiquer des droits sur le Groupe. Juridiquement le Groupe n'appartient à personne en particulier mais à tous ses membres. Dans ce cas, le management est jugé sur sa capacité à maintenir les bons équilibres entre rentabilité des fonds propres et création de valeur pour les assurés. Cela se traduit par des décisions très concrètes.

CRÉER DE LA VALEUR POUR GARANTIR LA PÉRENNITÉ DU MODÈLE MUTUALISTE

La création de valeur permet de garantir la pérennité du modèle assurantiel, ce qui passe par le renforcement systématique des fonds propres. L'efficacité du modèle économique repose en outre sur plusieurs piliers : la maîtrise de la solvabilité, le pilotage des risques, la politique tarifaire qui tient compte des équilibres techniques autant que comptables, la gestion d'action diversifiée qui vise la sécurisation des actifs dans le temps, l'expertise sociale au service de l'assuré. À cela, il convient d'ajouter l'expertise technique et commerciale fondée sur des systèmes d'information fiables, des processus et des personnes formées, tout cela étant nécessaire à la mise en œuvre de la responsabilité fiduciaire qui incombe à l'assureur.

...POUR EN REDISTRIBUER UNE PART AU BÉNÉFICE DES ASSURÉS ET DE LA SOCIÉTÉ

S'il utilise la plus grande partie de la richesse économique pour renforcer ses fonds propres et garantir la pérennité du modèle, c'est-à-dire la tenue de ses engagements sur le

long terme, AG2R LA MONDIALE partage la richesse créée avec ses assurés et ses autres parties prenantes selon quatre modes : par une rémunération équitable des contrats, une redistribution sous forme d'aides sociales individuelles ou d'actions collectives de prévention à destination des allocataires, l'octroi des dons financiers au profit de l'intérêt général et de l'innovation sociale, et en fléchant des investissements solidaires pour contribuer au développement de l'emploi et à la transition écologique sur les territoires.

UNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE COMME LEVIER DE PERFORMANCE

Deux chiffres qualifient assez bien la responsabilité du Groupe qui protège 15 millions de personnes et gère 120 milliards d'euros représentant la somme des actifs qui doivent fructifier sur le très long terme. Cet argent n'est pas la propriété du Groupe, il n'appartient à aucun actionnaire. Il s'agit de la somme des engagements assumés par l'assureur pour « garantir » les retraites et les risques sur la vie de ses 15 millions d'assurés. Ses responsabilités sont donc immenses et le rôle de la gouvernance est nécessairement plus fort que dans une autre entreprise.

La gouvernance du Groupe est démocratique dans la mesure où les clients sont représentés à tous les niveaux de décision et de contrôle. Elle s'organise selon le principe « une personne, une voix » qui intervient en amont dans le processus de désignation et d'élection des représentants des assurés. En aval, tous les individus ou organisations membres des structures mutualistes du Groupe sont solidaires, égaux en droits et en devoirs.

S'agissant des instances paritaires, c'est plutôt le principe de la codécision qui structure l'organisation. Enfin, l'élection des instances statutaires de gouvernance et l'association des personnes ou des entités aux décisions se fait indépendamment de la participation au capital.

Avec près de 1 000 administrateurs et délégués des sociétaires, la gouvernance du Groupe n'est pas seulement vertueuse, au sens où elle répondrait à des principes fondamentaux. Parce qu'elle est le fruit d'une histoire et qu'elle émane avant tout du terrain économique, cette gouvernance est utile et contribue *de facto* à la performance économique. Elle favorise la proximité avec le client. Les administrateurs sont des femmes et des hommes en prise avec les besoins des assurés, puisqu'ils sont eux-mêmes des assurés. Ils connaissent les produits et les services car ils en bénéficient. Ils sont retraités, artisans, commerçants, professions libérales, cadres hospitaliers, DRH, salariés représentants du personnel dans les entreprises clientes du Groupe. Ils viennent de tous les milieux professionnels, de tous les territoires. Leur grande diversité de profils et de parcours contribue à une connaissance fine des besoins du sociétariat. En cela, la gouvernance d'une structure de l'économie sociale constitue un avantage concurrentiel.

Deuxième atout : la stabilité. Une gouvernance paritaire et mutualiste permet d'ancrer les décisions dans le temps. La plus grande difficulté est technique : le Groupe est constitué de sociétés de personnes qui n'ont pas de capital

et ne peuvent donc pas faire appel aux marchés financiers pour renforcer leurs fonds propres ou pour financer leur développement. Cette unicité de la propriété, son caractère impartageable constitue une force. La mutuelle est un tout qui ne peut faire l'objet d'aucun rachat, ni d'aucune OPA qu'elle soit bienveillante ou hostile.

Cette gouvernance est enfin « responsabilisante ». Gérard Andreck, alors président du GEMA et de la Macif, écrivait dans son rapport de 2004 sur la gouvernance des mutuelles que « les représentants de [nos] assurés sont à la fois clients et collectivement patrons ». Cela signifie qu'ils sont collectivement responsables du juste équilibre, de la bonne articulation entre équité sociale et efficacité économique. À eux de faire en sorte que le Groupe réponde à leurs besoins d'assurance aux meilleures conditions. Le caractère bénévole de leur engagement est essentiel. Leur attachement et leur implication sont motivés par leur intérêt en tant qu'assuré-client du Groupe, et non en tant que propriétaire ou actionnaire de l'entreprise.

FAIRE VIVRE UN AFFECTIO SOCIETATIS AU-DELÀ DE LA MUTUALITÉ DES ASSURÉS

Si l'affectio societatis caractérise bien la culture des groupes mutualistes et paritaires, il peut aussi constituer leur principale fragilité. Très centrés sur l'animation de leur projet collectif d'une part et bouleversés par les effets des différentes réglementations, les assureurs de l'économie sociale ont tendance à se replier sur le quotidien et tardent à sortir d'un « *entre-soi* ». Or, face aux nouveaux acteurs du

numérique qui déploient des trésors d'invention pour mettre le consommateur au travail sans perspective de retour sur investissement, les mutualistes disposent de nombreux atouts : leur identité militante qui inspire confiance, leur gouvernance qui garantit le partage de la valeur avec le client, leur capacité à créer du commun. Sans changer radicalement leurs modes de fonctionnement, les mutualistes investissent un peu de temps et d'écoute pour imaginer la relation client de demain, pour s'ouvrir aux techniques qui faciliteront cette relation autant que la souscription et la vie des contrats. Avec les nouvelles dispositions sur le reporting extra-financier, ils repensent le spectre de leurs responsabilités par une consultation large de leurs parties prenantes et examinent la question des risques émergents qu'ils soient ou non directement reliés à leur activité immédiate...

Faisons un rêve : contre la tentation de l'individualisme et du repli qui perturbe toute notre société, les mutualistes ne devraient-ils pas se rassembler et animer un grand débat citoyen, humaniste, sur le rôle de l'assurance dans tous les domaines de la vie humaine ? Pour rappeler aux nouveaux prédicateurs de la RSE que le partage de la valeur n'est pas une idée neuve et que cette ambition reste pleinement d'actualité, à l'échelon territorial et dans le cadre statutaire de l'économie sociale.

Delphine Lалу,
Directrice de la RSE et des Fondations
Groupe AG2R LA MONDIALE
2017-3246

Brèves

CONSEIL CONSTITUTIONNEL La Nuit du Droit – 1^{re} édition

C'est le 4 octobre prochain, date anniversaire de la Constitution, que se déroulera la première Nuit du Droit, organisé par le Conseil constitutionnel. De 19 h 30 à 1 heure du matin, la soirée sera ponctuée de tables rondes venant questionner les grands sujets du droit qui font l'actualité. « *Afin d'enrichir le lien entre le Conseil constitutionnel et les citoyens, je souhaite que l'institution que je préside se fasse régulièrement un lieu d'échanges utiles au débat public, compte tenu de l'importance du droit dans notre société.* » affirme Laurent Fabius, président de l'institution. Pour animer ces débats, le Conseil constitutionnel a fait appel à des noms prestigieux. Aussi, Robert Badinter, ancien garde des Sceaux et ancien président du Conseil constitutionnel ; Bernard Cazeneuve, ancien Premier ministre et ancien ministre de l'Intérieur ; et Guido Raimondi, président de la Cour européenne des droits de l'homme, interviendront notamment lors de la première table-ronde.

PARIS Théâtre du 13^e art, la nouvelle salle de spectacle

On dit traditionnellement qu'il existe cinq arts (sculpture, peinture, musique, poésie), auxquels se sont ajoutés sept autres (danse, cinéma, télévision – art dramatique – photographie, bande dessinée, jeu vidéo, art numérique et performance artistique). Un 13^e vient pourtant d'apparaître, c'est du moins le nom du nouveau théâtre parisien, « *Théâtre du 13^e art* » situé dans le 13^e arrondissement, au centre commercial Italie 2. « *Un lieu de vie décalé et étonnant* » peut-on lire sur le site qui lui est dédié, constitué de deux salles spectacles, et qui promet « *une programmation innovante* » pour tous les publics.

VAL-D'OISE Jazz au fil de l'Oise

Du 4 novembre au 16 décembre 2017, une vingtaine de villes du département du Val-d'Oise vivront au rythme du Jazz. À l'occasion de la 22^e édition du festival « *Jazz au fil de l'Oise* », de multiples concerts d'un « *jazz sans frontières* » seront programmés, en provenance des Amériques, d'Afrique, d'Europe ou du Moyen-Orient. Un voyage autour du monde accueillera trompettiste, pianiste ou encore clarinettiste. Le programme complet est accessible sur le site de l'événement www.jazzaufildeoise.fr.

ESSONNE Réhabilitation du patrimoine départemental

La fondation Essonne Mécénat inaugurée par le conseil départemental en juin dernier lance ses premiers chantiers. Parrainée par Stéphane Bern, elle invite particuliers et entreprises à contribuer, par le biais de dons, à la réhabilitation de deux « *joyaux* » du patrimoine départemental. Les deux premiers chantiers concernent la rénovation du jeu de l'oie grandeur nature de Chamarande, créé sous l'époque de Louis XV, composé de 63 cases, en spirale, et du pont aux boules d'or du Domaine départemental de Méréville. « *En participant à ces deux chantiers, chacun pourra devenir un Ambassadeur de l'Essonne, mais surtout un Ambassadeur d'un patrimoine universel* » a affirmé François Durovray, président du Conseil départemental de l'Essonne. Pour faire un don, rendez-vous sur le site www.essonne.fr.



Créer de la valeur partagée à l'aide des *soft skills* : le futur défi de la transformation du métier d'avocat

La profession d'avocat vit une période passionnante. C'est vraiment ce que je pense ! Après des années à subir, avant toute chose, une inflation réglementaire sans limite qui l'obligeait à se concentrer avant tout sur une mise jour permanente du contenu de son métier, elle va pouvoir, enfin, se concentrer sur elle-même. Prendre un peu soin d'elle et de ses clients. C'est-à-dire créer de la valeur aussi bien pour eux-mêmes que pour leurs parties prenantes. En effet, le grand défi de la transformation du métier d'avocat passe par la création de valeur partagée avec les autres.

Certaines personnes qui liront cet article seront sans doute surprises de cette introduction. En effet, elles m'auront peut-être déjà entendu tenir des propos beaucoup plus durs et alarmistes sur la profession d'avocat. Sur sa prochaine disparition annoncée en particulier, certes pas de tous les avocats mais d'un grand nombre probablement. La révolution digitale qui est en marche – et qui ne fait que commencer – a en effet cette particularité, par rapport aux précédentes, de ne pas affecter seulement les cols bleus c'est-à-dire les emplois les moins qualifiés ; elle promet aussi de dévaster des professions entières qui ont positionné leur proposition de valeur sur l'intelligence. Car à l'heure où l'intelligence sera demain presque gratuite, comme l'est aujourd'hui Internet, il sera quasiment impossible de proposer ses services sur cette seule qualité. La révolution digitale, celle de l'intelligence artificielle, du *big data*, de l'Internet des objets et de la réalité virtuelle, va directement impacter les cols blancs : les travailleurs du savoir, les professionnels de l'intelligence et de l'analyse. Or, qu'est-ce qu'un avocat sinon une femme ou un homme intelligent : c'est-à-dire un champion de l'analyse d'un texte, de sa mise en perspective dans un certain contexte, de la recherche d'une solution parmi les différentes sources possibles afin de dégager une proposition contradictoire susceptible de trouver une solution en faveur de son client. Un mode de pensée très proche du médecin (pour ne pas parler de professions concurrentes très proches dont la guerre est actée pour savoir qui deviendra le meilleur conseil, ami, coach du dirigeant d'entreprise). Les avocats qui, comme beaucoup d'autres professions libérales, ont construit leur proposition de valeur sur leur capacité d'analyse et leur intelligence – soit principalement sur les qualités de leur hémisphère gauche – sont donc en première ligne des victimes annoncées de la nouvelle révolution industrielle en marche. Une nouvelle proposition de valeur devra se substituer à celle proposée jusque-là.

Vous pensez que j'exagère. Peut-être. Il faut, de toute façon, toujours se méfier de ceux qui prétendent lire



Fabrice Mauléon

l'avenir. Et pour dire vrai, je l'espère car je compte parmi mes anciens camarades de fac quelques avocats talentueux. Pourtant, permettez-moi deux remarques avant de vous expliquer pourquoi malgré tout je reste optimiste sur la capacité de transformation de la profession.

En premier lieu, il ne fait aucun doute que tous les avocats ne vont pas disparaître. Ce serait simplement stupide de l'annoncer. Encore plus de le croire. Mais la loi de l'évolution est comme toujours injuste : les plus gros cabinets ont des chances de profiter de cette période de changement. Ils auront les moyens d'investir les premiers dans les technologies coûteuses offertes par les prestataires de solutions juridiques dopées à l'intelligence artificielle et au big data. Je suis terriblement inquiet à l'inverse pour les jeunes diplômés des écoles d'avocats. Ceux qui venaient, dans un premier temps, finaliser leur apprentissage du métier en collaborant pendant les premières années dans la pyramide de conseil des cabinets installés, ont de forte chance d'être les premiers remplacés. Si le modèle pyramidal a bien fonctionné pendant des années – des avocats associés en haut de la pyramide facturant des prestations effectuées en partie par des avocats juniors formant la base de l'édifice afin de dégager une marge suffisante pour faire tourner le cabinet – il demandait quand même un peu d'efforts : du temps passé à expliquer, rassurer et orienter le jeune collaborateur ; de l'argent car en plus des quelques mètres carrés qu'il faut mettre à disposition du collaborateur, il faut aussi très normalement le rémunérer pour son travail. Pour ces deux raisons

– la recherche de simplicité et de moindres coûts – ceux qui jouent le rôle – temporaire – d'assistants de l'avocat sénior ont vocation à être remplacés par des assistants purement virtuels qui prendront la forme d'outils conversationnels bien en évidence sur le bureau : « *Dis Jean (vous avez appelé Jean, votre assistant virtuel dopé à l'intelligence artificielle, en souvenir de vos lectures émues du doyen Carbonnier), fais-moi une recherche de jurisprudences récentes sur les fautes de gestion* » ! Ma seconde remarque vise donc tous les autres professionnels du barreau. Ceux installés qui n'iront pas sur les technologies proposées par IBM ou les autres GAFA (il est fort probable que Google, Amazon, Facebook ou Apple proposent demain des services transversaux juridiques en complément des autres services aujourd'hui présentés sur ces plateformes multiservices), et qui ne seront pas suffisamment junior pour être remplacés par un assistant virtuel. Pour ceux-là, il est difficile de se prononcer dans l'état actuel des choses. Une règle peut pourtant venir ébranler leur certitude. C'est une règle propre à l'histoire de l'innovation : « *quand une révolution industrielle apparaît sur un marché, 80 % des acteurs en place meurent* » ! Les moines copistes n'ont pas survécu à l'arrivée de l'imprimerie. Ni les marchands de chandelles à celle des ampoules. Pourquoi une telle hécatombe ? C'est là que se situe la subtilité de cette règle : les acteurs en place ne meurent pas faute de ne pas avoir eu connaissance de la période transformation. Ils disparaissent pour ne pas s'être sentis concernés. « *Une révolution est en place ? Ma profession existe depuis des siècles ! Les clients râlent de notre manque de transparence. Ils n'ont pas vraiment le choix* » !

Et pourtant, je reste optimiste pour différentes raisons. D'abord, je me dis que si la profession n'a pas encore bougé, c'est peut-être tout simplement que la menace n'était pas encore assez réelle. Après tout, on innove seulement sous contrainte. Et dès lors, avec l'arrivée des *Barbares* – les jeunes créateurs de start-up qui vont avoir moins d'états d'âme à proposer de nouveaux services plus simples, moins onéreux ; voire même selon des modalités qui pourraient se discuter déontologiquement ; mais qui emporteront malgré tout tous les clients sur leur passage – les professionnels du droit vont forcément évoluer. D'autant qu'ils seront vite rejoints par les grandes plateformes du digital ou les professions périphériques à l'activité d'avocat qui auront moins de scrupules à proposer des services centrés sur le besoin réel du client. Cette évolution inéluctable va donc obliger l'avocat à poser sur la table une feuille blanche et réécrire sa création de

valeur : comment puis-je répondre aux besoins des clients ? Qu'attendent-ils de moi fondamentalement ? Ce travail de mise à plat de la création de valeur ne pourra se faire rapidement sans associer les parties prenantes du cabinet à la réflexion. C'est le sens du concept de création de valeur. Quand Michael Porter met en avant le concept de création de valeur partagée dans son article de 2011 dans la *Harvard Business Review*, il ne pensait probablement pas spécifiquement aux avocats. Pourtant, il est indispensable pour les avocats de s'intéresser à cette théorie. Trouver comment satisfaire les besoins des parties prenantes du cabinet est l'unique manière de réécrire sa proposition de valeur.

Ensuite, ce que je vois autour de moi, dans quelques cabinets atours de certaines personnalités, c'est le début d'un intérêt pour un domaine jusque-là relativement éloigné des écoles d'avocats et des barreaux : les *soft skills* ! Certains traduisent littéralement cette notion par « *compétences douces* ». Je ne suis pas à l'aise avec cette vision. En effet, cela fait glisser un des leviers majeurs de la transformation digitale dans le domaine, moins économique et plus psychologique, du développement personnel. Or, les *soft skills* sont bien au service de la transformation économique. Je préfère parler des compétences du cerveau droit (par opposition à celles plus analytiques du cerveau gauche). Je sais que cette vulgarisation gauche-droite est aujourd'hui chahutée par les experts des sciences cognitives et ils ont raison. Mais cette distinction a l'avantage de nous parler à tous pour mettre en lumière une évidence que nous semblons découvrir : les professionnels du XXI^e siècle en général et les avocats en particulier ont besoin de renforcer leur expertise analytique par les compétences clés qui mobilisent plus directement les zones de l'hémisphère droit : l'empathie, la créativité, l'esprit d'entreprendre, la curiosité, l'intelligence émotionnelle... toutes ces compétences qui seront les dernières à être maîtrisées demain par les machines. Car si vous souhaitez une définition personnelle de la notion qui embrasse véritablement la période actuelle de révolution, je vous propose de considérer les *soft skills* comme « *les compétences pour lesquelles l'homme reste encore meilleur que la machine* » ! Car demain sera l'heure de certains choix. Quelles personnes seront vraiment utiles à mon cabinet ? Que vais-je déléguer aux machines – qui feront mieux et plus rapidement que moi toutes les tâches analytiques – et que vais-je garder en tant qu'être humain susceptible d'interagir avec d'autres être humains ? Quelle valeur sera idéalement proposée par la machine ; et quel besoin fondamentalement humain, la femme ou l'homme pourra proposer ? Car la véritable révolution des *soft skills* est en fait celle de l'accès pour l'avocat aux pratiques actuelles des entreprises les plus innovantes du monde. Qui utilise les *soft skills* ? Les dirigeants visionnaires qui transforment leur entreprise ! Les grands groupes qui font de cette période de transformation une occasion



pour se réinventer et proposer encore plus de valeur partagée.

Je vous propose deux exemples, parmi d'autres, pour vous convaincre que les *soft skills* ne sont pas un sujet individuel de développement personnel ; mais bien un moyen pour les professionnels qui souhaitent être des acteurs de la création de valeur partagée.

Connaissez-vous Satya Nadella ? Encore inconnu du grand public, il y a encore quelques années à peine, il est aujourd'hui un des hommes les plus respectés du monde international des affaires depuis qu'il a transformé Microsoft, entreprise mondiale sur le déclin, en nouveau champion de l'innovation. En 2014, lorsqu'il prend les rênes de l'entreprise fondée par Bill Gates, son premier geste est d'offrir aux membres de son conseil d'administration, le livre *La Communication non violente* de Marshall Rosenberg, un classique du genre. Ce geste a donné le ton de transformation culturelle opérée progressivement chez Microsoft. Si l'entreprise est aujourd'hui observée par tous et capable de rivaliser d'innovation avec Apple et les autres géants du secteur, c'est grâce aux leviers des *soft skills* reconnues par Satya Nadella comme les compétences clés de son entreprise ; et à la vision que seule la satisfaction du plus grand nombre peut valoriser la performance d'une entreprise. Tous les collaborateurs de Microsoft sont en effet incités à faire preuve de curiosité dans leur activité quotidienne. Plus qu'un vœu, c'est une véritable culture d'entreprise : celle-ci est passée d'une démarche dite de *know-it-all* (nous détenons la vérité puisque nous sommes les meilleurs) à une philosophie du *learn-it-all* (nous devons apprendre chaque jour pour survivre et évoluer). Bel exemple de création de valeur partagée. Connaissez-vous Airbnb ? Uber ? Bien entendu ! Mais aussi Captain Contrat, Prédictee ? Très certainement. Toutes ces nouvelles ou plus anciennes start-up partagent un secret commun à toutes les entreprises innovantes digitales : elles ont placé l'empathie au cœur de leur stratégie d'affaire. En positionnant l'intérêt des parties prenantes au cœur de leur activité, elles attaquent des territoires jusque-là jalousement protégés par les gardiens du temple de la profession.

L'empathie, cette capacité à se mettre à la place d'un autre, est une *soft skill* essentielle de la révolution digitale. Une telle compétence ne serait-elle pas utile aux avocats qui souhaitent repenser leur cabinet ? Changer l'expérience du premier rendez-vous ? Designer un assistant conversationnel pour trier les bonnes informations des mauvaises fournies au départ par les clients ? Toute la chaîne de valeur et l'expérience client peuvent être aujourd'hui repensées avec de la méthode et de l'empathie. Partager plus de valeurs avec autant, voire moins, d'investissement. Il est ainsi l'heure pour les avocats de faire preuve à la fois de curiosité et d'humilité. La révolution digitale ne va pas être *soft* pour ceux qui vont ignorer les changements de fond. Il faut donc faire preuve de curiosité en période de changement pour trouver les clés de sa propre transformation. Les clés de la transformation d'avocat se situe très certainement en dehors du secteur ; dans les bonnes pratiques et les expériences testées par d'autres professionnels. Il faut donc apprendre à s'ouvrir aux autres et à faire preuve d'innovation et de créativité. Il faut aussi faire preuve d'humilité et accepter de se faire aider par ceux qui ont déjà vécu cette mutation. Tous les secteurs se transforment. Tous se font aider. Pourquoi les avocats seraient-ils différents ?

Ainsi, je pense que les avocats doivent prendre soin d'eux et de leurs clients. Il est temps pour eux d'inventer un équilibre homme/machine dans lequel les deux intelligences physique et mécanique seront combinées au service du droit ; d'inventer une nouvelle expérience client dans leur cabinet mais aussi avant et après l'acte de conseil et de défense ; de trouver la posture personnelle qui ramènera les futures générations dans les cabinets. Au final, de penser le partage de valeur comme le levier principal de leur transformation. Les enjeux sont multiples. Et la promesse de bénéfices encore plus grande.

Fabrice Mauléon,
Associé de l'agence NWS,
Spécialiste de Business Transformation

2017-3248

Entretien avec Fanny Picard

Des enjeux et des hommes

Depuis bientôt 15 ans, Des Enjeux et des Hommes s'engage à accompagner les entreprises dans la construction et la mise en œuvre de leur démarche responsabilité sociétale (RSE). Cherchant à donner du sens, ils engagent les équipes pour une performance globale, vers un développement durable. Fanny Picard, consultante, y mène de nombreuses missions de formation pour l'intégration du développement durable dans les pratiques et comportements, notamment sur les thématiques du marketing, de la communication et de la vente.

Vous accompagnez les entreprises depuis longtemps dans leurs stratégies RSE. Vous êtes déjà intervenue et vous êtes exprimée sur ce concept de création de valeur partagée que l'on dit « émergent » en France. Ce concept vous paraît-il faire réellement son chemin en France, notamment au sein des PME ?

Oui plus qu'un concept c'est la façon dont beaucoup d'entreprises s'engagent aujourd'hui dans leur démarche RSE : en intégrant le sujet dans leur business et non pas en le traitant en parallèle.

Les PME, notamment, n'ont pas les moyens de financer une direction dédiée : la RSE doit s'intégrer dans l'ensemble des pratiques métiers, dans les offres, le discours marketing et commercial de l'entreprise ou de sa/ses marque(s). Ce qu'apporte la notion de CSV (*Creating shared value* – Valeur partagée) c'est une compréhension de la RSE qui va au-delà de la compliance et d'une approche purement défensive. Pour schématiser, l'idée n'est pas juste de rembourser sa dette écologique en mettant des freins à la bonne marche économique de l'entreprise. La CSV part à la fois des défis de développement durable (repris de manière très pédagogique aujourd'hui par les ODD) et des compétences de l'entreprise. Au point de rencontre se situe la notion d'influence positive et de valeur partagée : l'entreprise se développe tout en apportant sa part de réponse aux enjeux. Derrière ce concept, il faut donc aussi lire celui de parties prenantes qui font bénéficier de cette valeur partagée.

Quels sont pour vous les conditions et les changements qu'implique l'adoption d'une stratégie de valeur partagée ?

Le principal changement consiste à ne plus « faire seule » mais à penser la RSE « avec ses parties prenantes ». La norme internationale ISO 26000 a notamment bien ancré ce changement de posture. Cela a pour conséquence positive de devoir consulter, dialoguer et coconstruire avec ses parties prenantes. Par ailleurs, il faut pouvoir mesurer



Fanny Picard

la valeur créée, les changements générés. Cela passe par un apprentissage de la mesure qui complète les indicateurs techniques par d'autres indicateurs (de changement par exemple) et par d'autres outils d'appréciation qui capteront la perception des actions et leur valorisation par les parties prenantes.

Cette appréhension de la CSV passe aussi par une révolution au sein des entreprises : une bonne fois pour toute, redonner tout son pouvoir aux organisations, dont celui de faire bien et de créer de la valeur de manière positive, là où elles le peuvent.

Quels sont les effets, les impacts en interne comme pour le développement économique de l'entreprise ? Accompagnez-vous les entreprises dans une démarche de suivi et d'évaluation et de mesure de l'efficacité commerciale ?

Le sujet du retour sur investissement est évidemment clé pour les entreprises qui investissent du temps et des moyens. À commencer par les PME. Cette mesure n'est pas évidente et doit être pensée en amont

d'un projet de mobilisation. Elle passera par exemple par la mesure d'indicateurs immatériels tels que la fierté d'appartenance (via un baromètre interne), mais aussi le turnover, l'attractivité, la *brand equity*, le *consumer advocacy* etc.

Bien sûr, on pourra aussi, souvent, mesurer un véritable impact business (par exemple le CA représenté par les produits éco-conçus, le nombre d'innovations issues d'ateliers de marketing responsable etc.)

Dans ce cadre, nous accompagnons en effet des entreprises dans leur capacité à traduire leurs engagements dans leurs argumentaires et à rendre leurs équipes commerciales capables de les porter face à des acheteurs devenus, eux aussi, plus experts.

Nous travaillons autant sur la forme (quelle stratégie commerciale opérer, quels supports), que sur le fond (éviter tout *greenwashing...*) avec des acteurs B2B ou B2C.

« La CSV part à la fois des défis de développement durable et des compétences de l'entreprise ».

Enfin, vous êtes toujours aussi convaincue ? Quelle est votre vision en quelques mots de l'avenir de cette démarche responsable et solidaire ? Optimiste ?

On ne peut qu'être optimiste, car oui il est vrai que le sujet date (1^{re} définition officielle du DD en 1987) mais les initiatives ont été nombreuses depuis (États et société civile, entreprises, consommateurs...).

Nous n'avons jamais autant parlé du sujet (articles, films), imaginé des alternatives innovantes pour assurer la transition énergétique, consommer bio... et l'urgence à agir n'a jamais été aussi grande.

Propos recueillis par Bénédicte Bury

2017-3257

Avocats conseils d'entreprises

25^e Congrès



Les 5 et 6 octobre prochains se tiendra, à Strasbourg, le 25^e Congrès de l'ACE (Avocats conseils d'entreprises). Alors que l'année dernière, à Ajaccio, le congrès avait pour mot d'ordre « Moteur ! », ce sont cette année les « ouvertures » qui semblent être au cœur des préoccupations des avocats, ouvertures permettant de produire, ensemble, de la valeur partagée.

Le président de l'ACE l'explique dans ses propos introductifs, les « ouvertures » offertes aux avocats sont multiples. « Nous ouvrir à demain, aux autres, repousser les frontières, nous adapter aux évolutions et prospecter l'avenir » : tels sont les mots employés par Denis Raynal pour parler du thème de ce 25^e Congrès. Une profession tournée vers le futur, qui s'interroge aujourd'hui sur ce qu'elle sera demain.

UNE PROPOSITION OUVERTE

Se déroulant à Strasbourg, ville européenne aux portes du continent, l'ACE ne pouvait trouver meilleure hôte pour ce 25^e Congrès, offrant ainsi une ouverture sur les autres et sur le monde.

L'ouverture se fait aussi « sur le monde des affaires, des entreprises, de l'inter et de la multiprofessionnalité ». Le métier d'avocat évolue et la création des sociétés pluriprofessionnelles fait naître aujourd'hui des collaborations provoquant un déploiement sur les métiers du droit au sens large. En outre, on observe une ouverture sur les nouvelles technologies : la mutation numérique n'échappe pas au monde du droit, et les cabinets vont devoir s'adapter à ces nouvelles méthodes de travail qui bousculent déjà notre société.

Une autre ouverture se constate au niveau de la jeunesse, la nouvelle génération, l'avenir aussi : c'est pourquoi l'association a choisi l'ERAGE, l'École régionale des avocats du Grand Est, pour accueillir son congrès. « les élèves-avocats et nos jeunes confrères s'impliqueront tout au long de notre congrès » souligne ainsi Caroline Ctorza, présidente du congrès et présidente de l'ACE-Alsace.

Ces ouvertures tendent ainsi à créer de la valeur partagée : « Notre congrès conjuguera à travers la conception de ses tables rondes et de ses ateliers, la valeur ajoutée née de la pratique de la multiprofessionnalité, du développement de l'interculturalité et de l'amplification de la collaborative. », précise Bénédicte Bury, directrice des congrès, ancien membre du CNB et présidente de la commission formation ACE. « Nous nous interrogerons sur les leviers de cette valeur partagée, facteur et stratégie de changement et de progrès sociétal, au cœur de notre engagement » poursuit-elle. Pour parler de ce sujet, le congrès accueillera, en ouverture, Sandrine Berger-Douce, professeure de l'institut



Strasbourg

Mines-Télécom, école des mines de Saint-Étienne et Fabrice Mauléon, cofondateur de l'agence NWS, expert en transformation digitale et *design thinking*.

CONFÉRENCES ET ATELIERS

Dans la matinée du 5 octobre, en ouverture, l'ACE se définira comme « vecteurs d'ouvertures ». Pour en parler, Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE ; Pascal Eydoux, président du CNB ; Michel Chassang, président de l'UNAPL ; Pierre Berlioz, professeur agrégé des facultés de droit et ancien conseiller du garde des Sceaux Jean-Jacques Urvoas ; Kami Haeri, avocat associé August & Debouzy, auteur du rapport « *L'Avenir de la profession d'avocat* » et Charlotte Montaud, CNCPI, seront réunis autour de Denis Raynal.

À 14 h, se tiendra la première conférence plénière du congrès consacrée au droit du travail et à ses réformes. Pierre-André Imbert, conseiller social auprès d'Emmanuel Macron, président de la République, sera présent pour en parler.

La deuxième conférence plénière du 6 octobre au matin sera dédiée à l'ouverture sur l'Europe. Fabienne Keller, sénatrice du Bas-Rhin et ancienne maire de Strasbourg ; Christiane Féral-Schuhl, ancienne bâtonnier du barreau de Paris ; le professeur Jean-Luc Sauron, conseiller d'État délégué au droit européen ; Jean-Paul Hordies, avocat aux barreaux de Bruxelles et de Paris ; Stéphane Desselas, lobbyiste français à Bruxelles ; David Greene, Solicitor – responsable

de l'international à la *Law Society*, s'interrogeront sur « quelle(s) Europe(s) pour quel(s) projet(s) commun(s) ? ».

L'ACE-JA (Association des avocats conseils d'entreprises – jeunes avocats) organisera enfin la troisième et dernière conférence plénière du congrès, dont la thématique sera « *l'énergie collaborative !* ». Clarisse Berrebi, présidente de l'ACE-Paris et Delphine Gallin, vice-présidente de l'ACE, seront présentes autour de Xavier Odinot, président de l'ACE-JA Paris.

Ces deux jours de congrès seront également rythmés par la tenue de nombreux ateliers, consacrés notamment à « *l'éthique, levier de croissance pour les entreprises : la loi sapin II et les nouvelles obligations de compliance* », à « *l'interprofessionnalité et la multiprofessionnalité* », et à « *l'avocat, le secret et la CEDH* », mais aussi à l'intelligence artificielle, la négociation ou encore le mécénat d'entreprise. En tout, 13 heures de formation homologuées par le CNB seront proposées aux avocats durant ces deux jours.

Le congrès sera enfin en fête, puisque pour conclure la première journée de travail, l'ACE invite les participants à célébrer avec ses membres les 25 ans de l'association. Le lendemain, ce sera au tour de l'ACE-JA de fêter son quinzième anniversaire.

Constance Périn

2017-3254