

Dossier L'actualité du management et de la gestion

La valeur partagée, un nouveau concept de Michael Porter

Marc Mousli
Dossier Web n° 055 -

Michael Porter, professeur de management à Harvard, voudrait que les entreprises prennent en main le management de leur responsabilité sociale, avec un nouveau concept : la *shared value* (valeur partagée).

La RSE, une contrainte pour les entreprises

Pour les libéraux purs et durs, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) reste une obligation imposée par l'extérieur : la société civile, les médias, les dirigeants politiques. Michael Porter, professeur de management à Harvard et l'un des consultants les plus influents des Etats-Unis, si ce n'est du monde, avait montré il y a quelques années comment une grande firme pouvait intégrer cette RSE à sa stratégie^[1]. Il va nettement plus loin, aujourd'hui, en lançant le concept de « *shared value* », de « valeur partagée ».

Porter constate que le capitalisme est en crise, et que les entreprises sont perçues par beaucoup comme des entités égoïstes prospérant aux dépens de leur environnement naturel et humain. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, le fait que nombre d'entre elles acceptent, de bon gré ou sous la contrainte, la notion de RSE, n'a rien arrangé, au contraire. Elles ont été accusées de reconnaître cette responsabilité vis-à-vis de leur personnel et de leur environnement par pur opportunisme et de l'utiliser surtout dans leur communication institutionnelle. Paradoxalement, elles se sont vues chargées, encore plus qu'avant, de tous les échecs de la société. Si l'on ajoute l'effet destructeur de la crise, leur légitimité est tombée à un niveau historiquement bas. Cette forte détérioration de leur image a conduit les gouvernements à être encore plus attentifs aux demandes des ONG, des associations de consommateurs ou de défense de l'environnement, et à prendre des mesures qui, pour Porter, affaiblissent la compétitivité des firmes, voire mettent en péril la croissance économique.

Intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise à sa stratégie

Le gourou de Harvard ne renie pas ses convictions. Il pense toujours que « *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* »^[2]. Mais il propose que l'entreprise assume effectivement ses responsabilités, au-delà de la RSE, du développement durable ou de la philanthropie, et qu'elle prenne elle-même la direction des opérations.

Au lieu d'attendre d'être taxée pour ses « externalités négatives»^[3], l'entreprise devrait donc « internaliser » ces effets en se fixant, au même rang que ses autres objectifs stratégiques, des finalités en matière de bien-être des populations voisines de ses établissements, d'éducation, de protection de la nature, de développement individuel de ses salariés. Elle devrait aussi s'efforcer de créer et maintenir des emplois sur son territoire, y compris en relocalisant les activités réalisées pour elle dans des pays *low cost*.

Le déploiement de cette stratégie innovante passe par la prise en considération des besoins et des attentes des *stakeholders* (parties prenantes), ce qui suppose une coopération active avec tous les autres acteurs du territoire : fournisseurs, clients, concurrents, écoles et universités, associations et pouvoirs publics..

Pour Michael Porter, cette nouvelle stratégie n'a pas pour but unique, comme la RSE, de protéger l'environnement des agissements des entreprises. C'est une façon pour ces dernières de retrouver le respect et l'estime de la population tout en accroissant leur compétitivité : « *Les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale.* »

Le cluster, carrefour des coopérations

Pour atteindre ces objectifs, il faut repenser l'organisation et le fonctionnement de la firme. L'un des moyens de réussir à créer de la valeur partagée est le *cluster*. Depuis plus de vingt ans, Porter est un observateur attentif de cette forme de développement territorial qui a fait la prospérité de l'Italie du nord sous le nom de District industriel et qui a été encouragée en France par la politique des Pôles de compétitivité puis des « grappes d'entreprises »^[4]. Des entreprises voisines y travaillent ensemble, sous toutes les formes possibles : alliance, sous-traitance, relation client-fournisseur, voire « coopétition », ce mélange délicat de coopération et de concurrence. Et surtout elles s'ouvrent sur leur territoire, menant leurs projets de recherche-développement avec des laboratoires publics et des universités, organisant les formations aux métiers qui leur sont nécessaires et participant de multiples façons à la vie de leur région.

Une majorité des pôles de compétitivité à la française vivent bien cette insertion dans le tissu local. Ils sont une bonne préfiguration du mode de fonctionnement préconisé par Michael Porter. La *shared value* n'est donc pas une nouveauté absolue pour les Français et plus largement pour les Européens. Mais ce qui est révolutionnaire, c'est qui parle : Michael Porter, conseiller des plus grandes firmes du monde et formateur des dirigeants et des futurs dirigeants de la plupart des multinationales, et d'où il parle : Harvard, l'université d'excellence des élites du capitalisme mondialisé. On peut être sûr que ce message ne passera pas inaperçu, et penser qu'il sera entendu par les dirigeants les plus conscients de leur intérêt bien compris.

En savoir plus

Voir : *Michael Porter, l'archétype du professeur de stratégie*, dans Alternatives économiques n°272, septembre 2008

Marc Mousli
Dossier Web n° 055 -
[...][Notes](#)

- [\(1\) Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility](#), par Michael Porter et Mark R. Kraemer, *Harvard Business Review*,

décembre 2006.

- (2) *Creating Shared Value*, par Michael Porter et Mark R. Kraemer, *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.
- (3) Les externalités négatives sont les effets non maîtrisés de l'activité de l'entreprise sur son environnement : pollutions en tous genres, encombrement des routes, coût pour la collectivité des accidents du travail et des maladies professionnelles, gaspillage de ressources non renouvelables, etc.
- (4) Voir *L'avantage concurrentiel des nations*, par Michael Porter, éd. InterEditions, Paris, 1993 et le site de l'*Institute for Strategy and Competitiveness* : <http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>

© Alternatives Economiques. Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle des pages publiées sur ce site à des fins professionnelles ou commerciales est soumise à l'autorisation d'Alternatives Economiques (Tel : (33) 03 80 48 10 25 - abonnements@alternatives-economiques.fr). En cas de reprise à des fins strictement privées et non commerciales merci de bien vouloir mentionner la source, faire figurer notre logo et établir un lien actif vers notre site internet www.alternatives-economiques.fr.