

# executives

L'ACTUALITÉ  
BUSINESS  
P. 4 - 7

## ORGANIGRAMME

# Les agents de Cushman & Wakefield en France

Le leader du conseil en immobilier en France et en Europe fait cohabiter au sein de son instance dirigeante sept grands métiers.

Valérie Landrieu  
@ValLandrieu

Cette année, dans les allées du Mipim, qui réunit, à partir du 13 mars, les groupes internationaux de l'immobilier, les professionnels vont encore parler des nouvelles façons d'utiliser un immeuble, alors que les sociétés de co-working ont fait une entrée fracassante sur le marché mondial. Ils parleront aussi sans doute, côté investissement, des taux de rendement excessivement bas, en se demandant s'ils ne vont pas remonter. Et certains se réjouiront du dynamisme du marché locatif autour de Paris. « Les taux de vacance n'ont jamais été aussi bas en Ile-de-France. Nous tablons sur une prochaine augmentation des prix dans certains secteurs », indique Antoine Derville (ISG, Harvard), le président de Cushman & Wakefield France. Pour le groupe, qui a absorbé DTZ en 2015, l'Hexagone est un marché substantiel : la filiale française arrive première en Europe continentale en termes de revenus.

**La transaction au cœur du business** Pour la faire tourner, sept directions de métier, 530 collaborateurs, et des expertises qui vont de la transaction immobilière à la gestion des installations, en passant par la gestion d'actifs et l'investissement. La transaction est au cœur du business, à commencer par le locatif. Aux commandes des départements agence, industriel et développement, Ludovic Delaïsse (ingénieur des ventes, cycle Insead) conseille, avec ses équipes, les propriétaires et futurs utilisateurs locataires. Sa plus grosse prise : la commercialisation des 90.000 mètres carrés de bureaux des tours Duo. En retail (commerces), activité sur

laquelle Cushman & Wakefield revendique un leadership, Christian Dubois (ISG) a pour interlocuteurs propriétaires, tels que Groupama, Klépierre et Hammons, et enseignes, telles que Marks & Spencer et Apple. La ligne investissement est dirigée par Nils Vinck (RICS, chartered surveyor), transfuge de DTZ, comme Antoine Derville. Mission du département : vendre des immeubles de rendement (bureaux, logistique, résidentiel, etc.) à de grands investisseurs. Un marché annuel qui pèse quelque 26 milliards d'euros en France, sur lequel l'équipe de Nils Vinck a réalisé l'année dernière un peu plus de 5,2 milliards d'euros de transactions. Directeur du pôle Tenant, Guy Grundy (BA Oxford, LSE) est l'expert des prises à bail, négociations de sortie, études immobilières et autres renouvellements de baux. « Les grands utilisateurs confient de plus en plus à des sociétés comme les nôtres des mandats pour

traiter leur immobilier, de la même manière à Paris qu'à New York, Pékin, Londres ou Barcelone, et ce département traite les demandes de clients envoyés par les équipes à l'échelle mondiale », précise Antoine Derville. Les quatre-vingts spécialistes pilotés par Jean-Philippe Carmarans (ESTP, chartered surveyor), ex-DTZ, au sein du pôle Valuation, réalisent, eux, les études pour les clients investisseurs, utilisateurs, grosses foncières. Il y a un mois, Damien Revon (master en droit, RICS), ex-Luko Investment, dont il est le fondateur, a pris la main sur le département Asset Services (administration des biens) de Cushman & Wakefield. Quatre-vingts personnes y gèrent les immeubles confiés par les clients propriétaires, tout à la fois sur un plan technique et locatif. A la tête d'une équipe d'architectes et d'ingénieurs, Hélène Fiani (architecte DPLG) chapeaute la suivi et la réalisation des travaux pour les clients utilisateurs. ■

## L'ÉTAT-MAJOR



LES ÉCHOS // SOURCE : SOCIÉTÉ // PHOTOS : SOCIÉTÉ, BERTRAND CLECH

## AFFAIRES STRATÉGIQUES

# Entreprise et bien commun : de quoi parle-t-on ?

Je me souviens d'une période pendant laquelle très souvent l'on me demandait pourquoi – il était parfois sous-entendu « à quoi cela sert ? » – je consacrais une thèse d'économie à la proposition d'une approche théorique nouvelle de l'entreprise. Cette période, la toute fin des années 2000, semble révolue. En témoigne le succès de la consultation en ligne sur le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) qu'a expressément demandé le président Emmanuel Macron à son gouvernement. Et l'on doit s'en réjouir, car les représentations de l'entreprise comme acteur de l'intérêt général et institution primaire de l'économie de marché ouvrent de nouvelles perspectives politiques en matière de démocratie industrielle.

Mais qu'est-ce que l'entreprise ? Un bien commun au service du bien commun ? Les articles 1832 et 1833 du Code civil constituent, en l'état, le squelette juridico-institutionnel de l'« entreprise » et limitent son objet social au seul rôle licite de générer des bénéfices (ou des pertes) pour ses seuls associés ou actionnaires. Mais les travaux de deux économistes, Elinor Ostrom et Oliver Williamson, lauréats du Prix Nobel d'économie 2009, peuvent éclairer les termes du débat actuel. Les recherches d'Elinor Ostrom, économiste de l'entreprise, permettent de mieux comprendre en quoi l'entreprise est un bien commun. Un bien non appropriable dont la gouvernance – pour ne pas dire l'autogouvernance – doit être assurée par une communauté de parties constitutives de l'entreprise – principalement les actionnaires, les dirigeants et les salariés. Quant à Oliver Williamson, il considère que la raison d'être de



**VIRGILE CHASSAGNON**

Professeur des universités à la faculté d'économie de Grenoble (UGA, CREG) et directeur de l'Institut de recherche pour l'économie politique de l'entreprise.

l'entreprise est de créer un ordre privé interne spécifique. Cette logique privée fondée sur ce qu'il nomme « un droit interne » (« soft law », dirait-on aujourd'hui) en fait l'institution la plus efficace du capitalisme lorsque l'activité de production est complexe et spécifique. Dans mes travaux académiques, je montre ainsi que la firme est un « bien commun privé » qui, par essence, contribue à l'intérêt général de la cité. L'entreprise qui agit dans l'intérêt supérieur, social, économique et environnemental ne se résume pas aux seuls apporteurs de capitaux, les méandres de la spéculation court-termiste et les dérives actionnariales. Dispositifs de gouvernance, de responsabilisation, de représentation, de rétribution et de participation... : une réflexion sur les mécanismes d'organisation et de coordination de cet ordre privé interne s'impose. L'entreprise participe des conditions de développement de la société par la production (vision de Saint-Simon), mais aussi de la personne par de nouveaux droits et devoirs associés (vision de Léon Bourgeois). Espérons que le gouvernement n'occultera pas cette intrication des ordres privé et public de l'entreprise dans sa proposition de loi. ■

## RSE

# Transformation durable : le cas L'Oréal

Depuis 2013, le programme « Sharing Beauty with All » est porté par le PDG Jean-Paul Agon à tous les échelons de l'entreprise. Mais les premières initiatives remontent à plus de vingt ans.



Alexandra Palt, directrice générale chargée de la RSE et directrice de la Fondation L'Oréal. Photo Twitter

Mail inédit pour se séparer des services d'une blogueuse acnéique, visite gouvernementale d'une usine non ouverte aux journalistes... Des faux pas préjudiciable à l'image de L'Oréal. Pourtant, le champion mondial des cosmétiques ne ménage pas ses efforts pour communiquer sur son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale. Engagé en 2013, le programme « Sharing Beauty with All », soutenu par le PDG Jean-Paul Agon à tous les échelons de l'entreprise, a fini par porter ses fruits. Le groupe est arrivé, fin 2017, au sommet du « Green Ranking », le classement établi par le magazine « Newsweek » qui évalue les performances environnementales des 500 plus grandes entreprises internationales cotées en Bourse. Bilan à l'heure même où il est demandé aux entreprises plus d'engagement responsable et sociétal.

### Bonne formulation

Signataire de l'initiative Science Based Targets (SBT), qui consiste à réduire ses émissions de gaz à effet de serre pour limiter le réchauffement climatique à un maximum de 2 °C, L'Oréal entend aujourd'hui « mettre à disposition le bon produit avec la bonne formulation, et travailler sur des innovations disruptives sur toute la chaîne de valeur », explique Alexandra Palt, la directrice générale chargée de la RSE et directrice de la Fondation L'Oréal.

« A chaque étape du parcours de la création du produit, nous nous sommes interrogés sur ce que l'on pouvait faire de différent pour aller un cran plus loin dans le durable », illustre cette dernière en évoquant le lancement, en mai prochain, de gammes de coloration et de soins capillaires 100 % végétal et vegan, dans les salons de coiffure.

Le premier jalon durable, L'Oréal l'a posé en 1995, en créant un laboratoire de recherche environnementale interne. « Notre objectif était d'évaluer l'impact des ingrédients sélectionnés et des produits développés, et de contribuer à des développements de méthode pour, notamment, mesurer la biodégradabilité de mélanges complexes », précise Laurent Gilbert, le directeur international de l'innovation durable. Dix ans plus tard, le groupe s'engage à utiliser les matières premières renouvelables, en accord avec les principes de la Convention sur la diversité biologique et à développer un portefeuille basé sur ces ressources d'origine végétale. Depuis, plus de 40.000 formules ont été évaluées.

### Une nouvelle façon d'opérer

L'Oréal utilise aujourd'hui un outil aligné sur les référentiels européens permettant de mesurer quatorze facteurs définis par les spécialistes des analyses de cycles de vie. Émissions de gaz à effet de serre, utilisation des ressources – l'eau en particulier – et impact sur la biodiversité y sont examinés, de la



L'usine de Libramont, en Belgique, est alimentée à 100% en énergie verte. Photo Anthony Déhez/REA

production jusqu'à l'usage. « C'est une façon d'opérer différente, qui permet à chaque acteur de travailler sur la réduction d'impact, de la production au packaging », résume Eric Bone, directeur international de l'innovation durable capillaire. En 2004, 37 % des matières premières utilisées par L'Oréal étaient « d'origine renouvelable » ; treize ans plus tard, la proportion a grimpé à 54%. Entre-temps le groupe a créé un laboratoire de biotechnologies pour mettre au point de nouvel-

les matières premières d'origine végétale. « Après les améliorations incrémentales, nous arrivons à un point de bascule : les innovations changent la donne en matière de RSE », assure Alexandra Palt. L'Oréal s'est engagé à diffuser les informations environnementales et sociales aux consommateurs. Le pari est aujourd'hui surtout de savoir comment obtenir un changement de comportement dans les salles de bains. — V. La.