

PASCAL DEMURGER

L'entreprise
du XXI^e siècle sera
politique
ou ne sera plus

préface de **Nicolas Hulot**

L'ENTREPRISE DU XXI^e SIÈCLE SERA POLITIQUE
OU NE SERA PLUS

La collection *Monde en cours*
est dirigée par Jean Viard

Série *Paroles d'Acteurs*

© Éditions de l'Aube, 2019
www.editionsdelaube.com

ISBN 978-2-8159-3268-4

Pascal Demurger

**L'entreprise du xxi^e siècle
sera politique
ou ne sera plus**

Préface de Nicolas Hulot

éditions de l'aube

*À mon père,
dont j'ai compris si tard
qu'il m'avait transmis l'essentiel*

Préface

Oui, changer le monde passe aussi par l'entreprise

La marche pour le climat dit bien la prise de conscience générale et la conviction désormais largement partagée que le temps qui s'ouvre solde les dettes héritées d'un système productif devenu fou. Mais c'est une marche à pas lents, le long d'un précipice vertigineux. Alors, pour accélérer la cadence, chaque voix compte.

Il ne s'agit plus d'opposer urgence écologique et question sociale, court terme et long terme, fin du monde et fin du mois. Parce que notre système est en train de créer un vaste désastre, la transition qui doit nous guider devra naturellement être et écologique et solidaire. Cela a toujours été mon combat. Mais il ne s'agit plus, non plus, d'opposer urgence écologique et question sociale à performance économique.

Il nous faut donc évidemment et urgemment changer de système. Qui veut encore d'une mondialisation qui permet d'acheter dans n'importe quel village d'Afrique une canette de soda mais où l'on ne dispose pas des vaccins qui permettraient d'en éradiquer certaines maladies infantiles ? Qui veut encore d'un système qui consomme chaque année bien plus de ressources que la Terre n'est capable d'en produire, qui génère sa propre obsolescence ? Pour quels résultats ? Un partage du gâteau qui met au même niveau les 26 personnes les plus fortunées au monde d'un côté et les 3,8 milliards les moins bien loties de l'autre. Une situation d'autant plus obscène dès lors que, dans un monde connecté, les inégalités se confrontent au grand jour et les exclus ont vue sur les inclus. Une humiliation insoutenable peu propice à la paix.

Agir est donc impératif. Mais agir est complexe face à des enjeux qui sont universels. C'est pourquoi une démarche lancée par un chef d'entreprise est loin d'être anodine.

Trop longtemps, formaté par une théorie économique dont on a vu les excès, le monde de l'entreprise s'est cru hors, voire au-dessus de la société. La finance a imposé ses règles,

ses méthodes, ses valeurs, et instillé chez l'actionnaire un complexe de toute-puissance. La rentabilité est devenue la seule clé de lecture du monde alors même que ses conséquences terribles s'épalaient sous nos yeux, tant sur la nature que sur la société.

Certes, des voix s'élèvent, avec un écho croissant, parmi les décideurs économiques pour réclamer une mondialisation mieux maîtrisée, un capitalisme plus inclusif. Puissent ces voix entrer en résonance pour infléchir enfin le cours des choses.

Les entreprises doivent devenir des acteurs d'une transformation écologique et sociale d'ampleur. Heureusement, certaines le font déjà, en plaçant le souci de leur impact au cœur de leur action. Considérons celles-ci comme des pionnières, qui seront bientôt rejointes par d'autres, beaucoup d'autres, toutes les autres. Je ne connais pas d'ambition excessive, je ne crois qu'au danger du renoncement.

Alors oui, je crois que le temps est venu de penser autrement le système et de faire de ses agents économiques des acteurs et même des militants du progrès. Une entreprise est un collectif de vie et un collectif d'action qui ne peut pas concourir à des objectifs contraires

à l'intérêt général, destructeurs du bien commun. La RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) est certes devenue un garde-fou tangible et louable, mais un changement d'échelle est désormais impératif.

L'entreprise ne doit plus seulement limiter ses impacts négatifs, c'était l'ambition d'avant-hier. Il faut changer d'échelle et dès lors chercher à maximiser son impact positif, mais cela aurait déjà dû être l'ambition d'hier. Bien au-delà de ces perspectives désormais insuffisantes, l'entreprise doit maintenant mettre toute son énergie au service d'un autre projet de société. C'est tout l'horizon que nous donne cet ouvrage, sous la plume d'un responsable économique, dirigeant de l'une de nos plus grandes sociétés d'assurances. Autant qu'un gage de sérieux, j'y vois la certitude d'un espoir en faveur d'un « mieux vivre » tous ensemble.

Il est ainsi plus que temps de remettre les choses dans le bon ordre : c'est-à-dire l'économie au service de l'homme, du progrès et du bien commun. De cette ambition, à la fois déraisonnable et incontournable, l'entreprise doit prendre sa part, toute sa part, comme nous y invite Pascal Demurger. La raison d'être de

L'ENTREPRISE DU XXI^e SIÈCLE SERA POLITIQUE...

*l'entreprise doit être l'épanouissement humain.
Le graal du XXI^e siècle est de donner au travail
une dimension de plaisir. Car, oui, l'entreprise
est un objet politique. Oui, celle-ci peut et doit,
elle aussi, changer le monde.*

Nicolas Hulot

Introduction

L'âge de la conscience

Ce livre n'a qu'une seule ambition. Celle d'inviter le lecteur à se projeter dans un monde aux antipodes du nôtre et qui, pourtant, est déjà en train d'éclorre. Un monde auquel les entreprises, assumant leur responsabilité politique, contribueraient positivement, au-delà de leur seul apport économique. Ce n'est pas un monde idéalisé, une utopie inaccessible. Je le sais, car j'ai la chance de diriger une entreprise qui en fait partie. D'ailleurs, ni ma nature ni mes fonctions ne me portent à la rêverie ou à l'idéologie. Mais mon souhait est de témoigner, et plus encore de convaincre. Témoigner, car je mesure combien une entreprise peut servir le bien commun et combien cette contribution peut nourrir sa propre performance. Convaincre, car si ce

qui est bon pour l'entreprise est bon pour le monde, alors il y a urgence à généraliser ce modèle.

Ma génération a grandi dans la nostalgie des Trente Glorieuses. Toutes les conditions y étaient alors réunies pour que l'idée d'un progrès continu et durable soit partagée. Le développement économique assurait le plein-emploi et l'amélioration des conditions de vie. Il se nourrissait lui-même de l'augmentation constante du pouvoir d'achat des ménages et de la progression permanente de leur équipement. Parallèlement, l'État-providence garantissait la régulation du système économique, une protection sociale généralisée et un accès à l'éducation et à la culture inédit. Tout le monde, globalement, y trouvait son compte. D'autant que nul n'avait le moindre doute sur le fait que les ressources naturelles étaient inépuisables, ni le moindre soupçon sur un éventuel impact écologique global de l'activité humaine. Rien ne venait ternir la bonne conscience d'une société tournée vers la consommation de masse, profitant d'une relative opulence que les générations

précédentes n'auraient pas imaginée possible et découvrant les joies d'une société des loisirs naissante, de la télévision aux congés payés. C'était le temps, béni sans doute, de l'insouciance.

Le monde dans lequel nous vivons, depuis plusieurs décennies, a profondément changé. Le développement économique n'est plus synonyme de progrès social. Il ne parvient plus à embarquer tout le monde dans un mieux-être collectif et constant. Les laissés-pour-compte d'une société qui ne les intègre plus se multiplient et vivent à ses marges. L'exclusion, qui a d'abord touché ceux qui étaient durablement écartés du marché de l'emploi, concerne de plus en plus ceux qui peinent à vivre décemment d'un emploi intermittent ou mal payé. Les États ne parviennent plus à réguler l'ensemble, asphyxiés par l'ampleur des transferts sociaux à opérer dans un contexte de pénurie de moyens. Non seulement, pour beaucoup, la réalité quotidienne est difficile, mais les perspectives pour eux-mêmes et leurs enfants sont sombres. Pour la première fois peut-être, les générations actuelles ne considèrent plus que le sort

des suivantes sera meilleur. Ce phénomène est amplifié par la connaissance que nous partageons désormais d'un dérèglement écologique majeur. Personne, s'il est de bonne foi, ne peut nier l'impact de l'activité humaine sur le changement climatique naissant. Dans ce contexte, la machine économique creuse les inégalités, alimentant un délitement de la cohésion sociale, et accélère l'arrivée d'une catastrophe écologique majeure. La connaissance que nous avons de la situation interdit l'insouciance. Mais persévérer malgré tout dans la même voie nous a fait basculer dans l'ère de l'inconséquence.

Cette lucidité sur les défis à relever et sur la relative impuissance des États à y faire face seuls place chaque individu dans une perception plus aiguë de son rôle, l'engage à agir à son niveau. Le déclin ne peut pas tenir lieu d'horizon. Parmi nous, la jeunesse, pointe avancée de cette attente collective et de ce refus d'une société trop matérialiste et oublieuse des générations futures, incarne cette aspiration à autre chose, à un idéal plus élevé et plus généreux. Afin d'exercer cette responsabilité nouvelle avec un levier

plus puissant, beaucoup se tournent vers l'entreprise et la pressent d'agir en conséquence, l'invitant à l'âge de la conscience.

Une demande sociale de plus en plus forte s'adresse à elles. Elles sont peu à peu sommées d'apporter leur contribution pour relever les défis de notre époque. Non seulement, par la puissance des réseaux sociaux, elles font l'objet de vives critiques quand elles polluent ou se comportent mal, mais elles doivent démontrer que leur impact social et environnemental est positif. Les réponses qui furent les leurs par le passé – la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) comme la générosité concédée, en marge de leur activité, sous forme de fondations ou de contributions à des causes diverses – ne suffiront plus à les dédouaner. La société commence aujourd'hui à demander et imposera demain aux entreprises qu'elles apportent la preuve de leur vertu dans leur activité même, tant à l'égard de leurs salariés que de leurs clients et de leur environnement. Signe de cette évolution, des labels émergent pour distinguer les pionnières ; un nouveau cadre juridique, en France,

permet de les identifier. N'est-ce pas déjà un pas vers l'entreprise politique ?

La frontière qui séparait les deux mondes, celui de l'entreprise et celui du politique, s'estompe progressivement. Elle s'efface d'abord parce que les problèmes auxquels nous sommes confrontés ont changé de nature et trouvent souvent leur source dans l'activité économique elle-même. Hier, nous redoutions la famine et la guerre, fléaux émanant de la nature ou de nos gouvernants ; désormais, nous sommes face à la crise écologique et aux problèmes sociaux largement engendrés par notre économie. Elle s'efface, ensuite, parce que leur taille confère à quelques géants mondiaux un pouvoir jamais vu. Ce n'est pas seulement affaire de capitalisation boursière, même si les chiffres donnent le vertige. C'est aussi dans la façon tentaculaire que certains ont d'étendre leur champ d'action. Ainsi, lorsque Google mène des recherches sur l'hybridation entre l'homme et l'intelligence artificielle, promettant un homme augmenté, dans ses capacités comme dans sa longévité, annonçant l'avènement du transhumanisme, il contribue

potentiellement à transformer l'homme lui-même, et pas uniquement ses habitudes de consommation ou son environnement. Son rôle politique est évident et son impact plus important que celui de bien des États dans le monde.

Face à cette réalité, une prise de conscience s'affirme. Si l'entreprise continue à ignorer le monde, celui-ci se rappelle à elle. Cette exigence nouvelle est une véritable chance. C'est elle qui permettra aux entreprises de mettre leurs moyens au service du monde, et qui contribuera ainsi fortement à la résolution de ses problèmes. C'est elle aussi qui leur permettra de se réinventer autour de modèles d'affaires qui font de la contribution et de l'engagement des sources de performance. Face à l'ampleur des défis écologiques et sociaux et face à cette pression sociale croissante, l'entreprise n'aura pas d'autre choix que d'assumer sa responsabilité politique. Que l'on se réjouisse ou que l'on regrette cette évolution en germe, il est temps de penser l'entreprise politique, de l'anticiper, de s'y préparer. Il serait aventureux, je crois, de négliger ce phénomène.

Je mesure combien les contraintes du monde moderne à l'égard des entreprises de l'ancienne économie sont considérables. Une concurrence exacerbée par l'ouverture des frontières, une rupture digitale qui bouleverse les marchés et bouscule les situations acquises, une opinion mondiale informée de tout en temps réel et aux attentes inédites : tous les fronts sont ouverts en même temps. Sur ces sujets, la MAIF a des choses à dire, un témoignage à apporter, une expérience à partager. Née il y a quatre-vingt-cinq ans d'une volonté de rupture avec les pratiques de marché d'alors, sa réussite économique l'a hissée au rang de grand groupe français assurant aujourd'hui plus de trois millions de ménages. Son exemple a fait des émules : les grandes mutuelles d'assurances ont été créées sur son modèle, souvent à son initiative ou avec son soutien. Avec succès puisqu'elles dominent à présent leur marché, assurant en France six voitures sur dix ainsi qu'une habitation sur deux. Longtemps tiraillée entre deux contraires – une exigence éthique et une contrainte économique ; une volonté de contribuer positivement et une nécessité de compétitivité sur un

marché très concurrentiel –, la MAIF est aujourd'hui en passe d'inventer un nouveau modèle d'entreprise qui fait de son engagement une source majeure de sa performance. En cessant d'opposer l'un et l'autre, elle aboutit à un cercle vertueux dans lequel plus d'engagement pour ses parties prenantes et pour le monde crée plus de performance pour elle-même, permettant encore plus d'engagement, etc.

Ma conviction, nourrie par dix années consacrées à diriger l'entreprise, est désormais tranchée : non seulement l'expérience montre que ce modèle fonctionne, mais je crois qu'il est reproductible, transposable quels que soient le secteur d'activité ou la forme juridique. Reproduit à grande échelle, il garantirait à la fois un impact majeur sur le monde et une voie alternative pour une économie européenne qui se cherche face aux États-Unis et à la Chine. Mon message est simple : un autre modèle est possible et sa généralisation est urgente. Puisse ce livre vous en convaincre.

PREMIÈRE PARTIE
L'ENTREPRISE, MENACE OU SECOURS
POUR LE MONDE ?