

ENGAGER L'ENTREPRISE : UNE MISSION POUR L'EUROPE

Pascal Demurger

20/01/2020

Alors que les États peinent à répondre aux crises majeures – climatique, énergétique, alimentaire et sociale – de l'époque, l'entreprise peut se révéler un acteur décisif des réponses dont l'Europe a besoin. La France a ouvert la voie en proposant aux entreprises d'inscrire dans leurs statuts leur raison d'être et une mission portée par leur activité au service du bien commun. Pour Pascal Demurger, directeur général de la MAIF, c'est désormais à l'Union européenne de s'emparer de ce levier pour apporter une solution à la mesure des enjeux.

Le monde qui est le nôtre aujourd'hui est un monde en pleine mutation, un monde qui suscite autant d'espoirs que de peurs, un monde qui rapproche autant qu'il divise. Le développement économique n'est désormais plus synonyme de progrès social et les États révèlent progressivement leur relative impuissance face aux défis qui se multiplient. Dès lors, comment enrayer la crise climatique qui s'accélère alors que la réponse politique reste faible et désordonnée ? Comment apporter des réponses respectueuses de l'environnement dans un contexte d'explosion démographique ? Comment réparer la fracture entre ceux qui maîtrisent les nouveaux outils numériques et les laissés-pour-compte de la révolution numérique ? Comment combler le fossé qui semble s'élargir inexorablement entre les peuples et les élites économiques et politiques ? Enfin, comment contrecarrer la montée des populismes qui ébranle nos démocraties, affaiblit notre sens d'une responsabilité partagée et recule l'horizon d'une paix durable ? Autant de défis au cœur des préoccupations exprimées par la nouvelle présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, et par sa nouvelle équipe.

L'impuissance, réelle ou supposée, des gouvernements face à ces enjeux a engendré une crise de confiance sans précédent à l'égard de nos institutions démocratiques. 66% des Européens n'ont pas confiance dans leur gouvernement, 60% dans leur parlement, 80% dans leurs partis politiques ; ils sont respectivement 55% et 57% à exprimer leur défiance à l'égard du Parlement européen et de la Commission européenne !

En revanche, l'entreprise – petite ou moyenne – suscite une adhésion nettement plus

encourageante. 69% de personnes déclarent faire « tout à fait confiance » et « plutôt confiance » aux petites et moyennes entreprises contre 41% seulement, en revanche, pour les grandes entreprises. En France, la cote de confiance envers les petites et moyennes entreprises atteint 81% mais tombe à 34% pour les grandes entreprises. La proximité avec les territoires et les personnes, la notion de « services rendus et (de) neutralité politique » jouent manifestement en leur faveur. À la différence des grandes entreprises, elles sont également moins perçues comme responsables des maux de ce monde.

Et nul ne peut le nier ! Tout comme les marchés financiers, l'entreprise a contribué aux crises auxquelles nous devons faire face. Pourtant, en se responsabilisant et en s'engageant, elle peut devenir une réponse pertinente à ces enjeux. Il n'est, en effet, désormais plus possible de diriger une entreprise sans conscience des conséquences de son action. Beaucoup d'entre elles ont d'ailleurs atteint une puissance trop grande et donc une capacité de nuisance trop forte pour que l'absence de conscience soit admissible.

L'urgence de la mobilisation est totale. C'est ce que souligne Pascal Canfin, nouveau président de la commission du développement durable du Parlement européen, lorsqu'il explique que « pour gagner cette bataille, il faut que tout le monde s'y mette, les politiques, les entreprises et les citoyens. Car l'enjeu climat n'est pas cosmétique, il est systémique ». L'heure n'est plus à la compensation des effets négatifs mais à la systémisation des impacts positifs.

La France à l'avant-garde

Dans ce contexte, la France, a voté des dispositions législatives exemplaires qui posent un cadre légal permettant d'encourager l'entreprise à jouer un rôle « politique ». En mai 2019, le Parlement français a créé, dans le cadre de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, un dispositif à trois étages. Celui-ci précise l'objet social de l'entreprise et dessine l'architecture d'un engagement structuré et pérenne de celle-ci au profit de la société et de l'environnement :

- le premier étage a révolutionné les dispositions du Code civil français qui définissent l'objet social de l'entreprise. La loi dispose désormais que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » ;
- le deuxième étage, optionnel quant à lui, stipule que « les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité » ;
- le troisième étage, optionnel également, invite l'entreprise à se doter d'« un ou plusieurs

objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ». L'exécution de ces objectifs sociaux et environnementaux fait l'objet d'un suivi de la part d'un comité de mission composé de parties prenantes de l'entreprise et d'une vérification – tous les deux ans – de la part d'un organisme tiers indépendant.

En devenant société à mission, l'entreprise fait le choix d'inscrire de façon pérenne, dans ses statuts, sa volonté de construire une relation positive avec ses clients, ses collaborateurs et plus globalement son environnement. C'est l'expression d'une double conviction. D'une part, il appartient désormais à l'entreprise d'assumer son rôle politique en contribuant à résoudre des problèmes que le politique – seul – ne peut plus résoudre. D'autre part, l'éthique peut être une source de performance à part entière.

La simple production quantitative de biens et de services est dépassée. L'entreprise doit désormais démontrer son efficacité en garantissant une vie collective de qualité pour les générations présentes et futures.

Cependant, pour que les impacts positifs des entreprises qui s'engagent permettent d'atteindre un véritable point de bascule, l'engagement de l'Union européenne est indispensable. Trois raisons majeures poussent à aller dans le sens d'une adoption rapide de la qualité d'entreprise à mission à l'échelle de l'Union européenne.

– L'Union européenne est le niveau pertinent de mobilisation et d'action pour créer un effet de masse et engendrer des résultats dont les impacts seront décisifs. Chaque acte compte, pour les individus comme pour les entreprises. Mais c'est incontestablement à l'échelle d'un continent que l'effet de notre engagement sera décisif et pour ce faire la mobilisation des entreprises sera capitale.

Valdis Dombrovskis, vice-président exécutif de la nouvelle Commission européenne, soulignait déjà comme commissaire européen à la Stabilité financière, aux Services financiers et à l'Union du marché des capitaux que pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat et la neutralité climatique, l'Europe aura « besoin de 175 à 290 milliards d'euros d'investissements supplémentaires chaque année au cours des prochaines décennies. Pour y parvenir, 25% du prochain budget (2021-2027) soutiendront l'action pour le climat. Ce n'est pas suffisant : nous devons faire appel au secteur privé pour attirer des capitaux vers des activités économiques atténuant le dérèglement climatique, y compris les investissements transfrontaliers ».

– Il est nécessaire d'affirmer une « marque » européenne forte face aux États-Unis et à la Chine.

Nous avons l'occasion de développer un facteur de différenciation réelle, conforme à une certaine tradition européenne de prise en compte de l'intérêt général. Il sera progressivement attendu du plus grand nombre et pourra s'imposer demain comme un avantage concurrentiel déterminant. La stratégie du moins-disant actuellement dominante n'est pas tenable dans le temps. Il se trouvera toujours un pays prêt à offrir un taux d'imposition plus faible, une main-d'œuvre plus corvéable ou un environnement réglementaire plus laxiste. Nous ne nous imposerons pas contre nos concurrents chinois ou américains avec leurs propres armes. Par ailleurs, cette vision du monde du développement économique est dépassée. Elle est – nous le voyons d'ores et déjà – un ferment d'implosion sociale qui peut faire s'effondrer l'entièreté de l'édifice.

– L'Union européenne doit saisir cette opportunité afin de démontrer aux citoyens européens sa volonté et sa capacité à mobiliser les acteurs économiques. Il s'agit de répondre concrètement, efficacement et durablement aux enjeux environnementaux et sociaux auxquels ils sont confrontés. Elle doit également saisir cette opportunité pour faire comprendre à ces mêmes citoyens européens que c'est à eux – au final – que doit revenir la décision de choisir de consommer ou de travailler de préférence auprès de ces entreprises qui s'engagent pour changer le monde.

Reconnaître et promouvoir l'entreprise à mission européenne

Pour ces trois raisons, l'Union européenne doit adopter sans tarder un dispositif de reconnaissance et de promotion d'entreprise à mission européenne afin de créer ce mouvement décisif qui changera nos modèles de production et de consommation. L'Union européenne peut seule nous permettre d'atteindre le fameux point de bascule et de conduire le monde sur la pente ascendante.

Nos institutions européennes doivent donc sans délai s'emparer de ce débat et se poser la question vitale pour notre avenir du rôle et de la responsabilité des entreprises européennes, de toute taille et de tout secteur. Cela passe par :

- la mise en place d'un cadre juridique adéquat pour favoriser l'émergence et le développement des entreprises à impacts positifs ;
- la promotion d'un label européen unique s'imposant comme la référence commune aux nations européennes. L'Europe se doit d'agir sur ce champ, à la fois parce que sa tradition politique et culturelle lui donne une sensibilité plus forte aux sujets de cohésion sociale et de protection de l'environnement, mais aussi parce que la promotion d'un entrepreneuriat plus responsable peut être un moyen puissant de se différencier ;
- l'affirmation d'un cadre de critères d'impact forts en réponse au monopole des normes anglo-

saxonnes ;

- la création d'une agence de notation européenne ;
- la reconnaissance de nouvelles normes comptables prenant en compte les externalités environnementales et sociales de l'entreprise.

Les déclarations de la nouvelle présidente de la Commission européenne en septembre 2019 prouvent que le temps d'une économie au service de la personne et de l'environnement est venu. Mais nous ne réussirons les transitions écologiques, sociales, énergétiques, agricoles, numériques que si nous engageons sans délai la transition de notre modèle entrepreneurial. C'est désormais un enjeu civilisationnel auquel seule l'Union européenne peut nous permettre de répondre.

Annexes

L'engagement comme nouveau levier de performance

L'entreprise politique n'est pas une entreprise philanthropique. Sa recherche d'impacts positifs sur ses parties prenantes nourrit sa performance. Les raisons en sont simples : l'épanouissement de tous au sein de l'entreprise, la construction d'une confiance durable avec les collaborateurs comme avec les clients, la réputation qui devient plus que jamais un atout concurrentiel majeur. En inscrivant sa démarche dans un temps long, c'est l'ensemble du comportement de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients, de ses actionnaires et de la société qui se modifie. Mais, à terme, cela deviendra également une condition *sine qua non* de résistance et de concurrence face aux Gafam et autres BATX.

Deux exemples pour illustrer ce paradigme :

- l'attention portée autant aux collaborateurs (en développant le management par la confiance, en privilégiant l'horizontalité sur la verticalité, en limitant les écarts de salaire, etc.) qu'aux clients (être à leur écoute, prendre en considération leurs besoins plutôt que de leur en créer d'inutiles, etc.) devient un véritable levier d'attractivité et de fidélisation, donc une arme de concurrence redoutable. La MAIF, l'entreprise d'assurance que je dirige, voit ainsi le taux annuel de départs volontaires de ses clients demeurer le plus bas du marché – de dix à vingt points de moins – ce qui lui permet d'économiser environ 100 millions d'euros de coûts d'acquisition chaque année. Par ailleurs, la fidélité des collaborateurs est le témoignage de leur bien-être au sein de l'entreprise et la garantie de leur engagement au service de la marque et de nos clients.
- second exemple : la volonté d'inscrire nos investissements dans cette logique de

responsabilité et d'impacts positifs. Au-delà de quelques interdictions de principe (tabac, armement, charbon, OGM,...) nous avons, bien entendu, fait le choix d'une prise en compte systématique de critères ESG (Environnements sociaux et de gouvernance). Surtout, nous cherchons à donner à nos investissements le maximum d'impacts de la manière la plus concrète et opérationnelle possible en réponse aux enjeux de la transition écologique. Nous avons ainsi créé un fonds d'investissement, MAIF Transition. Destiné à répondre aux besoins des transitions énergétiques et agricoles, il finance des projets combinant installations photovoltaïques et conversion à l'agriculture biologique sur un même terrain pour rendre les deux transitions possibles. Nous avons l'ambition de mobiliser jusqu'à 400 millions d'euros pour financer des projets de ce type dans ce fonds qui doit être rentable. Et c'est parce qu'il est rentable que l'on peut s'engager à pérenniser notre impact positif. Le déploiement de cette solution sur l'ensemble du territoire français permettra, d'ici à deux ans, de produire annuellement 240 MW d'électricité solaire. Nous contribuerons ainsi, à notre échelle, à atteindre les objectifs de production d'électricité renouvelable fixés par la France et l'Union européenne et à faire progresser l'agriculture biologique.