

# Jusqu'où pousser raisonnablement le curseur de l'engagement sociétal ?

**Pascal Demurger**  
Directeur Général  
**GROUPE MAIF**

Mardi 16 juin 2020

## COMPTE-RENDU

Par La Cabrik



## REGARDS DE LA CABRIK

Par Nicole Degbo, Founder & CEO La Cabrik

Le Club Les Echos Engagement Responsable, en partenariat avec La Cabrik, recevait le 16 juin 2020, Pascal Demurger, Directeur Général de la Maïf, pour débattre du thème :  
« Jusqu'où pousser raisonnablement le curseur de l'engagement social ? »

Pascal Demurger est une figure engagée de l'assurance qui incarne un mutualisme humain et responsable, avec la volonté affirmée de créer un impact social et politique durable dans la société.

Dans son dernier livre *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus*, Pascal Demurger fait le récit du réveil d'une conscience qui n'a de cesse d'avoir un impact sur la gouvernance de l'entreprise ; d'inclination humaine par nature, la mutuelle s'appuie d'une façon nouvelle sur les collaborateurs pour libérer l'intelligence collective à travers le management par la confiance.

En mai 2019, dans le cadre de la Loi Pacte, Pascal Demurger va encore plus loin et annonce l'intention de la Maïf d'épouser le statut d'entreprise à mission.

Au gré de ses interviews, il ne cesse de souligner les mérites de cet alignement clarifié et partagé par l'ensemble des collaborateurs ; il témoigne de l'impact de cette gouvernance engagée dans les résultats financiers qui se traduit notamment par l'augmentation de la satisfaction des clients et évoque la nécessité de diriger dans un temps long.

Il fait état d'une gouvernance articulée autour d'une mission, des valeurs et d'une culture d'entreprise cohérentes et de son impact sur la croissance.

L'enjeu est bien celui-là : comment emporter la conviction d'une majorité de dirigeants quant à l'impact bien réel de la gouvernance immatérielle sur la gouvernance matérielle ? Comment amener les équipes dirigeantes à porter davantage d'attention aux enjeux non tangibles, sachant que sur le long terme, ils se traduisent par des résultats tangibles ?

L'angle mort d'un grand nombre de dirigeants est précisément celui-là : la non-évaluation des manquements en matière de gouvernance immatérielle et la sous-estimation de leur coût (caché).

Or, l'enjeu est crucial car notre capacité à bâtir un capitalisme plus responsable, c'est-à-dire soucieux du respect des individus et de l'environnement, dépend des choix de gouvernance de chaque entreprise.

Chaque dirigeant doit se montrer convaincu et engagé sur le terrain socio-économique ; il est question d'accepter d'investir pour piloter une transformation qui garantisse la viabilité de l'entreprise et, en même temps, la fidélisation des clients dans le respect de son écosystème. Il s'agit donc d'entendre que ces investissements ont certes un coût financier à court terme, mais ils garantissent, en réalité, très vite des bénéfices immédiats et des bénéfices futurs.

## **Bénéfices immédiats vs bénéfices futurs**

La mission est la constitution de l'entreprise à laquelle va s'agréger une vision stratégique et un plan efficace dont la vocation est de produire des résultats qui témoignent de la pertinence des orientations stratégiques. C'est un travail exigeant, rigoureux, discipliné que de définir une mission qui est porteuse de sens et d'engagement auprès des équipes.

La responsabilité suivante est de construire un système de commandement et de contrôle adapté et cohérent pour libérer le potentiel des équipes.

Adopter une mission qui porte un impact social signifie la validation d'un projet double : économique et social.

Et c'est bien l'intelligence de l'impact social qui joue un rôle de guidance dans les décisions. C'est ainsi que pendant le confinement, Maïf a décidé de redistribuer 100 millions d'euros à ses sociétaires, en activant une option de redistribution vers des associations, au titre du refus de s'enrichir grâce à cette crise inédite ; en effet, la baisse de l'ordre de 75 à 80% de la sinistralité a entraîné, de fait, une baisse des primes d'assurances, jusqu'à réaliser une économie de près de 100 millions d'euros.

Cette décision, à un moment où la famille des assureurs avait du mal à se positionner quant à sa capacité d'indemnisation et/ou son engagement financier auprès de ses parties prenantes, a non seulement eu un retentissement dans le pays, mais elle a également provoqué un grand sentiment de fierté chez les salariés et les clients.

Ce simple exemple traduit que l'immatériel a de la valeur ; c'est une doctrine comportementale qui facilite les arbitrages décisionnels, l'essentiel étant de mettre le curseur au bon endroit.

## **Objectifs raisonnables**

Tout est concentré dans l'appréhension de ce mot « raisonnable » ; cette frontière est un garde-fou qui protège l'entreprise de la déraison. En effet, au-delà de tout rôle social, l'entreprise doit produire des résultats satisfaisants pour réaliser des profits, car sans profit, il n'y a pas d'entreprise. C'est un premier postulat qu'il est intelligent de ne jamais perdre de vue ; cependant, la manière dont les équipes et les activités vont produire du résultat est fondamentale ; cela fait une différence.

Le courage des dirigeants est d'accompagner les équipes à raisonner en cohérence avec la mission, incluant l'impact social, pour résoudre les dilemmes et exécuter concrètement le plan stratégique.

Les dilemmes sont souvent des nœuds gordiens car ils impliquent de sacrifier quelque chose, souvent d'abandonner au profit de la cohérence. Et, il faut le dire, même si les choix sont naturels au regard du

socle mission, valeurs, culture, ils ne sont pas toujours aisés.

C'est dans ces arbitrages décisifs qu'il faut penser le temps long et le temps large pour accompagner les efforts nécessaires pour combiner performance économique et engagement social, voire sociétal. Ce sont des moments de test qui ont une valeur inaugurale de par leur dimension d'exemplarité. Ce sont des raisons de croire pour les équipes qui voient alors se crédibiliser les engagements pris par l'entreprise, sans compromettre l'avenir.

Diriger de cette façon demande une grande discipline éclairée ; il s'agit de s'appuyer sur des étapes bien définies et très structurantes en matière de transformation pour manœuvrer dans un avenir fragile et agile et allouer les bonnes ressources au bon endroit.

Prenons à ce titre l'exemple de Danone qui depuis plus de 50 ans agit autour d'une mission : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Le mode opératoire d'exécution a changé au gré des années, mais l'entreprise ne cesse de prendre des décisions pour incarner cet engagement. En février 2020, Emmanuel Faber, actuel Directeur Général de Danone, acte une politique d'accélération de la politique environnementale et climatique de l'ordre de 2 milliards d'euros, en s'engageant notamment sur la sortie du polystyrène en 2024 en Europe, et, en 2025, à l'échelle mondiale.

Pour certains, 2 milliards ne seraient pas un objectif raisonnable, alors que ce niveau d'engagement est cohérent avec les objectifs rationnels et exigeants fixés par l'entreprise, avec l'appui du conseil d'administration et des actionnaires.

L'impact social est guidé par une mission et des valeurs, mais au bout du compte, il est comptable de ses résultats.

## L'empreinte des résultats

Les résultats, ça compte, encore faut-il se poser une vraie question : quel souvenir souhaitez-vous laisser ? Voulez-vous être une grande entreprise ou une grosse entreprise ? Selon la réponse, le chemin à entreprendre est singulièrement différent.

Beaucoup ne regardent que la dimension quantitative des résultats et la sanction tombe, bonne ou mauvaise. Mais posez-vous deux autres questions : Quels résultats voulez-vous et que racontent-ils ? La dimension quantitative n'est pas sans intérêt, mais, normalement, si tout s'est bien passé, les résultats doivent traduire les engagements économiques et sociaux pris par l'entreprise, soit de manière qualitative, soit quantitative, soit les deux.

La structure des résultats vient valider ou invalider des orientations stratégiques. Par exemple, Maïf a vu son coût d'acquisition de clients diminuer grâce à l'impact réputationnel.

Les résultats traduisent également les investissements financiers et les engagements en nature pris par une entreprise pour concrétiser son impact social. C'est ainsi que dans la mode, le Groupe LVMH a créé une direction de l'environnement dès 1992 et a pris de nombreuses initiatives pour progresser dans la réduction des externalités négatives, jusqu'à la création, en 2015, d'un fonds carbone interne ; simultanément, d'ici 2025, les approvisionnements en matières premières devront être conformes aux meilleurs standards environnementaux.

Diriger à l'intersection de l'économie et de l'humain et/ou du social exige d'être au clair avec ses choix pour faire des arbitrages difficiles. Cela demande du courage car il faut abandonner des pratiques, des activités, des partenaires ; cela demande de la discipline pour se focaliser sur sa mission sans se disperser ou la dévoyer ; cela demande de l'inventivité pour être à l'avant-garde et ouvrir la voie au marché ; cela demande de l'audace pour oser expérimenter des choses nouvelles ; et enfin, cela demande de l'intelligence pour écouter, dialoguer et interpréter son écosystème, jusqu'aux signaux faibles.

Combiner enjeux économique et social est un vrai engagement qui s'inscrit dans le temps. L'analyse des résultats, notamment la communication financière gagnerait à se réinventer aussi pour apprendre à raconter l'histoire de transformation, les engagements humains, sociaux, sociétaux ou politiques d'une entreprise.

C'est en sortant de l'histoire unique des chiffres que nous réussirons à provoquer un changement de regard des acteurs financiers.

Les résultats trimestriels et annuels devraient dire quelque chose à propos du progrès. Voilà l'engagement social que pourrait prendre les acteurs clefs financiers et économiques.