

---

# DOSSIER DE PRESSE

---

1<sup>er</sup> Juin 2017

Patrick d'Humières

## LA NATURE POLITIQUE DE L'ENTREPRENEUR

Il n'est pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd

# LA NATURE POLITIQUE DE L'ENTREPRENEUR

par **Patrick d'Humières**  
aux Editions **Michel de Maule**

Acteur historique des nouvelles relations entre les entreprises et la société civile et de la RSE en France, conseil des organisations professionnelles et des grands groupes, représentant des entreprises au Grenelle de l'environnement et co-fondateur de l'Admical et du Collège des directeurs de développement durable, enseignant, **Patrick d'Humières** complète son dernier ouvrage « le développement durable va-t'il tuer le capitalisme ? » (Editions Maxima), par un appel à la communauté des dirigeants pour qu'ils assument plus complètement leur mission géopolitique au cœur de la mondialisation, en danger aujourd'hui du fait de ses impacts sociaux et environnementaux.

**La thèse de l'ouvrage** est que les affaires du monde sont désormais aussi les affaires de l'entreprise et qu'il est temps de « penser » une croissance au stade du modèle économique de l'entreprise, ce qu'on n'a jamais fait dans l'histoire, d'où les défis qui nous attendent dans un monde de dix milliards d'humains confrontés au dérèglement climatique et au déficit de gouvernance mondiale. L'auteur explique pourquoi et comment les dirigeants d'entreprise doivent agir « en société », compte tenu de leur position acquise et de l'ampleur des défis de régulation de la mondialisation, en orientant les modèles économiques dans le sens de la durabilité comme le font déjà quelques pionniers...

L'originalité de l'ouvrage est de s'appuyer sur une réflexion historique et critique, pour se demander si « la RSE » (responsabilité sociétale de l'entreprise) constitue ou non une réponse crédible à ce déficit d'engagement politique des entrepreneurs, dans un monde financiarisé ou le

**Il n'est pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd ...** ou comment l'entreprise doit prendre en charge sa mission géopolitique pour « civiliser la mondialisation et permettre à l'économie de marché de répondre aux défis sociaux et environnementaux de la planète.

bas de bilan et l'avantage prix sont trop souvent les seuls critères retenus par les investisseurs et les clients. L'ouvrage reprend beaucoup des expériences en cours et des idées des économistes et des ong qui cherchent à « civiliser la mondialisation », allant du statut de l'entreprise reconnaissant les parties prenantes à la gestion par le contrat des relations public-privé etc. Il met en avant des expériences pionnières, de Danone à Paprec, dont le président fondateur, Jean-Luc Petithuguenin signe la préface, en rappelant ses prises de position sur la laïcité dans l'entreprise et contre les idées du Front National récemment.

Ce livre ouvre une brèche dans la pensée économique française qui préfère souvent la macro-économie à la micro-économie et qui préfère les solutions globalisantes aux voies pragmatiques du changement interne ; l'utilité sociale de l'économie de marché ouverte est supérieure à ses défauts, si elle sait enfin les appréhender et les corriger au niveau concret de la gouvernance du projet d'entreprise. Dans ses nombreuses propositions pour passer du modèle financier au modèle durable, Patrick d'Humières fait l'éloge de la relation contractuelle, qu'il pense plus adaptée que la loi – nécessaire néanmoins pour fixer le socle des droits mais qui reste à bâtir au plan mondial – pour embarquer les parties prenantes dans des voies de progrès volontaires et crédibles qui les engagent, afin de faire passer la RSE du terrain de l'expérience à celui de la co-régulation partagée, dans le sens du bien commun.

[pdh@company21.fr](mailto:pdh@company21.fr)  
[contact@micheldemaule.fr](mailto:contact@micheldemaule.fr)

---

# LA NATURE POLITIQUE DE L'ENTREPRENEUR

par Patrick d'Humières  
aux Editions Michel de Maule

## LA THÈSE DE L'OUVRAGE ?

Les affaires du monde sont les affaires de l'entreprise ! Les dirigeants d'entreprise doivent agir « en société », compte tenu de leur position acquise et de l'ampleur des défis de régulation de la mondialisation, en orientant les modèles économiques dans le sens de la durabilité comme le font quelques pionniers...

## POURQUOI CET OUVRAGE ?

« la durabilité » ou le capitalisme parties prenantes s'affirme ! Le débat sur la capacité de l'économie de marché à résoudre les enjeux sociaux et environnementaux de la planète n'en finit pas ; entre la sous-estimation de la problématique et la condamnation du système, la voie co-régulatrice devient crédible.

## LE SENS DU TITRE ?

Il n'y a plus d'un côté l'entreprise en charge de l'intérêt privé et de l'autre l'élue en charge de l'intérêt public mais bien une dimension géo-politique propre à la mission de l'entrepreneur dans le contexte de la mondialisation ; cette convergence doit être assumée.

## L'ACTUALITÉ DU LIVRE ?

Tous les pays développés appellent aujourd'hui une prise de responsabilité directe des entrepreneurs en amont de la gestion des marchés ; de très nombreuses initiatives public-privé voient le jour pour traiter la question du climat, des territoires, de la précarité. Ce nouveau modèle d'entreprise (dit RSE) devient pertinent et de plus en plus partagé.

Un ouvrage qui appelle la communauté économique à prendre sa pleine responsabilité dans la régulation de la mondialisation, pour construire avec la société civile « la durabilité » de nouveaux modèles d'entreprise dont dépend la réponse aux défis sociaux et environnementaux de la planète, en s'engageant entre le tout-marché la loi seule qui démontrent leurs limites...

## L'ORIGINALITE DU LIVRE ?

En s'appuyant sur une réflexion historique et critique, ne cachant rien d'une situation qui n'a pas su ou voulu penser le développement, l'auteur puise dans sa connaissance du contexte les preuves et les impulsions qui donnent du sens à une démarche en gestation.

## LES PROPOSITIONS CONTENUES DANS LE LIVRE

L'ouvrage reprend beaucoup des expériences en cours et des idées des économistes et des ong qui cherchent à « civiliser la mondialisation » allant du statut de l'entreprise reconnaissant les parties prenantes à la gestion par le contrat des relations public-privé etc.

## LES RÉFÉRENCES DE L'AUTEUR : UN REGARD SUR TRENTE ANNÉES DE DIFFICILE ÉMERGENCE DE LA RSE.

Ayant participé depuis l'origine à la construction à la fois politique, économique, managériale, des démarches de RSE, en France et dans le monde, auprès des acteurs patronaux, des grands groupes engagés et par l'enseignement et la recherche, Patrick d'Humières fait partie des acteurs lucides et prospectifs reconnus qui éclairent la question.

---

# PLAN DE L'OUVRAGE

L'état du monde est notre affaire - 2015, le xxi<sup>e</sup> siècle commence à Paris - La décarbonation, une révolution - L'actionnaire est appelé en responsabilité - Toute entreprise a un lien avec le monde - Les chefs d'entreprise portent chacun leur part dans la bonne ou mauvaise régulation de leur marché - La stabilité du système ; la faute à qui ? - La règle du jeu... - La géopolitique est le terrain de jeu de l'entreprise - Les élites façonnent les modèles - Nous ne pensons pas la mondialisation.

1. **LA MONDIALISATION, UN MATCH ÉTATS ENTREPRISES SANS ARBITRE**
2. **LA COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE EST MISE AU DÉFI DE CORRIGER SES IMPACTS NÉGATIFS**
3. **POURQUOI LA DURABILITÉ EST UN BON CONCEPT POUR RELIER L'ENTREPRISE À LA PLANÈTE**
4. **LA RSE, PLUS QU'UNE ROUE DE SECOURS, FACE À LA CRITIQUE DE LA MONDIALISATION**
5. **LA SOCIÉTÉ CIVILE A PRIS LE POUVOIR ; C'EST LA NOUVELLE FRONTIÈRE DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise est la grande bénéficiaire de la mondialisation. Elle doit en assumer toutes les implications.

## Conclusion :

La responsabilité géopolitique de l'entreprise, éthique de la conduite économique. La mondialisation ne se sauvera que si les grandes entreprises assument un rôle de régulation géopolitique.

La stabilité du contexte planétaire, premier risque économique - Marché et démocratie, quels liens ? - Une avant-garde ouvre la voie - Le triangle gagnant, État, Société, Entreprises - La Société est le marché - Réhabiliter la stratégie au sein des entreprises - Faire rentrer dans la gouvernance l'engagement en faveur d'un cadre mondial de responsabilité - Enseigner la responsabilité du business - Et si les nouveaux entrepreneurs acceptaient de promouvoir un modèle français d'économie de marché responsable ? - Imposer ou négocier les avancées ? - Faut-il partager les finalités pour s'entendre sur les modalités du progrès ? - Aux entrepreneurs de tendre la main... - La relation entreprise et Société change par le bas... - L'accord « parties prenantes » est une fin en soi - L'économie de marché responsable, un modèle - La responsabilité est d'abord à l'égard du pays - Une direction de la relation (durable) à la Société - Un modèle durable français est possible.

---

# PRÉFACE

de Jean Luc Petithuguenin  
Président fondateur de PAPREC

“ Ces valeurs sont la colonne vertébrale de mon entreprise aujourd’hui : respect, diversité et tolérance ; esprit d’équipe et d’entraide ; excellence professionnelle et environnementale.

Au-delà de sa mission économique, une entreprise doit en effet assurer une mission sociale. C’est une condition essentielle pour assurer sa pérennité et sa durabilité. Elle doit s’inscrire dans son environnement, au sens large et inclusif.

Veiller au bien-être de ses collaborateurs ; développer le dynamisme de son territoire ; soutenir des associations locales ; participer à la protection de la nature et l’environnement... autant d’actions indispensables pour que les collaborateurs soient fiers de leur métier et de leur entreprise, et que celle-ci se développe de façon durable pour garantir emplois et croissance.

L’engagement des entreprises doit enfin s’affranchir des frontières pour garantir la paix sociale et le vivre ensemble, en son sein et sur son territoire. C’est l’objet du combat que je mène contre les partis extrémistes : une Europe forte avec une monnaie forte est une chance pour nos enfants, nos emplois et nos entreprises qui peuvent se mesurer avec de grands concurrents internationaux. C’est aussi la raison de mon combat pour la laïcité et la neutralité en entreprise : afin que chacun ne soit jugé qu’à l’aune du travail accompli.

En lisant ce livre, j’ai été frappé de voir théorisé ce que j’avais réussi à mettre en pratique. Nous sommes sortis du post-mo-

Lorsque j’ai fondé le groupe PAPREC en 1994, j’ai voulu créer un Groupe à l’image de la Société telle que je la rêvais : un leader du recyclage ouvert sur le monde, avec des valeurs fortes.

dernisme centré sur le présent et l’individu : désormais, chacun se soucie de l’autre et de son environnement avec le souci des générations futures. Le Développement Durable et de la RSE sont les piliers stratégiques de demain.

Alors lisez ce livre, inspirez-vous en et engagez-vous pour permettre à notre Société d’aller plus loin avec des entreprises responsables !

Chacun peut agir, chacun doit agir, à l’échelle de son entreprise.

« C’est ainsi que nous bâtirons une croissance durable, pour une Planète plus verte et une Société plus fraternelle. »

”

# L'AUTEUR

Patrick d'Humières

Senior advisor EY & Enseignant à CentraleSupélec Exed  
Co-fondateur du Collège des directeurs  
de développement durable



Patrick d'Humières, expert français dans les relations entreprises et Société ; spécialiste du management de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et du développement durable, engagé dans les grandes initiatives nationales et internationales depuis leur origine (Global Compact, IIRC, Iso 26000...), est actuellement Senior Advisor chez EY (Ernst & Young associés).

Animateur de la communauté des managers responsables (MR21), il dirige le programme exécutif « entreprise durable » de l'**Ecole CentraleSupélec** ( « Master Classes 21 » ).

Diplômé de **Sciences-Po Paris**, il a exercé au début de sa carrière des fonctions de direction dans le monde institutionnel, à l'Assemblée Nationale et dans des cabinets ministériels, puis au sein de l'organisation professionnelle des employeurs et a collaboré avec Robert Aron, Philippe Viannay et Hubert Beuve-Mery.

Après avoir passé deux ans en Inde, il a rejoint le groupe **Bouygues** dans des fonctions de communication internationale, en Afrique et au Moyen Orient, puis a dirigé pendant cinq années **le développement durable du secteur pharmaceutique** (Les Entreprises du Médicament) pour lequel il a contribué à bâtir une politique RSE, un dialogue parties prenantes et une prise en charge des nouvelles exigences éthiques du secteur.

Entre-temps, Patrick d'Humières avait pris plusieurs initiatives pour faire évoluer le contexte des relations entre les entreprises et la société française ; il a créé **l'ADMICAL**, pour encourager le mécénat d'entreprise, le 1<sup>er</sup> forum de l'entre-

prise responsable pour faire connaître les démarches RSE à leur début et a aidé l'Union des Annonceurs à formaliser la charte de la communication responsable ; il a été nommé par le Gouvernement au sein du 1<sup>er</sup> Conseil National du Développement Durable, puis a représenté les entreprises (MEDEF) au sein du **Grenelle de l'environnement**. Pour favoriser l'application du Grenelle, il a co-fondé le Collège des directeurs du développement durable qui réunit aujourd'hui les professionnels engagés en France (C3D) et a organisé les premières relations parties prenantes. Il a **présidé l'association française des conseils en développement durable et rse (ADD)** et a collaboré avec l'OCDE sur les questions de conduite responsable des affaires. Il est l'auteur de plusieurs rapports sur l'évolution de la RSE dont « compétitivité et développement durable » pour le compte d'Entreprises et Progrès, en 2011, et rapporteur de la recommandation Gouvernance et RSE de l'IFA 2017, auprès de Anne-Marie Idrac.

Patrick d'Humières est **l'auteur de deux manuels de référence** : « **les pionniers de l'entreprise responsable** » (préface de Claude Bébear) et « **management du développement durable** (Eyrolles, 2004). Son dernier ouvrage paru : « **le développement durable va-t-il tuer le capitalisme** » ? (Editions Maxima, Prix Turgot) est un essai politique sur l'impact de la RSE dans les nouveaux modèles innovants.



---

# A PROPOS DE L'OUVRAGE. SYNTHÈSE

Telle est la question traitée par l'auteur. Face au dumping qui mine la mondialisation, les entreprises ne peuvent rester neutres; elles doivent agir «en société», dans l'organisation politique des marchés et prendre leur responsabilité pour réduire elles-mêmes les impacts. Cette voie s'avère une contribution significative aux errements actuels. Mais pour être à la hauteur des défis, elle doit déboucher sur des accords de régulation contractuels et reposer sur un socle universel et appliqué de droits et devoirs des multinationales dans les échanges internationaux. Or, il y a encore un grand déficit de réflexion et d'initiative sur ce terrain où les rapports de force restent le cadre et les initiatives pionnières l'exception.

Les entreprises, de plus en plus puissantes au sein de la société de marché, des Etats-Unis à la Chine, en Europe comme en Afrique, sont-elles conscientes de leurs impacts sociaux, environnementaux, sociétaux, qui au-delà de leur apport d'un bénéfice matériel important qui est leur rôle principal, font aujourd'hui courir des risques graves à la planète et créent des situations inacceptables, que les acteurs politiques ne savent pas gérer ? Mais au-delà de la conscience et de la mesure de ces impacts, plus forte en Europe qu'ailleurs, les entreprises peuvent-elles infléchir leur modèle en trouvant un gain à s'investir dans le développement durable, encouragées par leurs parties prenantes, ou est-ce que la concurrence entre les nouveaux et les anciens acteurs ne conduisent pas à changer les règles du commerce mondial en intégrant « la durabilité » ?

Ce défi de régulation de la mondialisation, écartelé entre l'impératif de croissance matérielle, demandé par les classes moyennes émergentes

L'engagement des entrepreneurs en faveur de la responsabilité et de la durabilité est-elle une réponse crédible aux défis de régulation de l'économie mondiale contemporaine ?

mais aussi par les pays développés, peut-il se résoudre sans une prise en charge en amont par les entreprises elles-mêmes, quitte à faire reconnaître leur «engagement durable» comme un avantage pour le consommateur, l'investisseur et le salarié et à inventer un modèle économique qui fait de la co-régulation et du contrat avec la société une démarche gagnant-gagnant, afin d'échapper aux risques systémiques qui montent: réchauffement climatique, non-respect des droits humains et sociaux, inégalités croissantes, mise en danger de la ressource planétaire etc...

Par-delà les règles sociales, environnementales et sociétales qui doivent remonter les seuils de comportements dans un monde où le dumping est la règle et la gouvernance internationale est faible, ce défi de la responsabilité directe des entrepreneurs est bien de nature politique et même géopolitique; il n'est pas que l'affaire des lois, des gouvernements et des ong qu'elles subissent depuis trente ans, faute de s'impliquer suffisamment. Des pionniers qui s'engagent (Danone, P&G, Michelin, Paprec...), un modèle RSE qui progresse et des relations nouvelles qui se tissent entre entreprises et acteurs locaux, démontrent qu'il existe une voie originale de compromis entre «le tout marché» et l'économie contrainte. C'est cette gestion que l'ouvrage observe, analyse, détaille, pour examiner sa portée et ses perspectives, avec un regard à la fois critique et ouvert sur les innovations en cours.

---

# COMMENTAIRES LIBRES DE L'AUTEUR

Le rapport entre l'entreprise et la Société civile complète aujourd'hui le rapport économique de l'entreprise avec son marché et celui de l'entreprise avec l'Etat et la loi. Cette triangulation nouvelle Entreprise-Société-Etat, appelle les dirigeants à faire œuvre de dialogue, d'adaptation et de collaboration, dont ils ne faisaient pas leur métier jusqu'à maintenant, limitant le management à une approche autoritaire et le marketing à de la vente par tous les moyens, sans se poser trop la question de l'acceptation humaine des conséquences, considérant à tort que «le bien commun» est l'affaire des gouvernants ou d'acteurs éclairés...

La transformation en cours qui pousse les entreprises à «agir en société» et à faire leur une croissance inclusive, est subie pour l'essentiel par les entreprises qui ont leur technologie pour s'imposer mais qui ne veulent pas ou ne savent pas en négocier les impacts d'une façon qui décourage les externalités négatives et encourage les externalités positives. Seuls quelques leaders ont ouvert cette voie en rentrant dans «le découplage» ( moins de ressource utilisée pour croître), en mettant l'équité au centre du projet (cf. le double projet de Danone), et en faisant de l'accessibilité à leur offre (nouveaux usages, nouveaux clients) et de la loyauté dans leur relation politique, la base d'un nouveau modèle de croissance pour le 21esiècle, sous la pression inexorable de l'enjeu climatique et du déficit de régulation dans les pays émergents.

La façon dont le fondateur de Facebook, Marc Zuckerberg, a récemment posé dans son «manifeste politique» les enjeux de la communication planétaire, sa mission avouée, et les solutions qu'il lui incombe de proposer, ce qu'il reconnaît, symbolise bien cette recherche d'une posture politique du dirigeant, au sens où il est parti

« nous croyons que la communauté économique organisée doit prendre l'initiative de faire bouger les lignes et ne pas attendre que la gouvernance change d'en haut ou que les pionniers prennent tous les risques... »

entière de la solution des enjeux, surtout s'il en est une cause et s'il détient des capacités d'action, comme c'est souvent le cas. Cette prise de conscience sociétale de la part des entrepreneurs ne peut trouver sa réponse dans la philanthropie ancienne ou avec un lobbying d'influence.

La solution se trouve dans la conception et le pilotage du modèle de l'entreprise, ce qu'explique l'auteur, avec **3 arguments**:

- Refusant de considérer qu'il faut attendre une gouvernance mondiale pour que l'économie de marché mondiale se «civilise» et qu'on ne peut compter non plus sur «un marché de la vertu» qui n'existe pas, on doit reconnaître la portée de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) dans son évolution récente, avec sa force, ses avancées et ses limites réelles.
- Les initiatives de leaders qui ont ouvert cette voie de la RSE reposent sur une vision novatrice, géopolitique ou systémique, qui consiste pour un acteur international à prendre en charge directement avec ses parties prenantes, au cœur de la Société où s'exerce l'activité, des contrats et des pactes de progrès innovants, dans une logique durable partagée.
- Nous croyons dans la performance supérieure de ce modèle durable qui est une façon nouvelle de piloter la croissance, compatible avec les exigences sociales et environnementales de nos sociétés; il place les entrepreneurs en position pro-active, d'acteurs « en société », pour qu'ils inventent les termes d'une «offre durable» que les investisseurs et consommateurs éclairés préfèrent, lorsqu'elle est crédible.



Nous voudrions que ce livre ouvre une brèche dans une pensée économique française qui préfère souvent la macro-économie à la micro-économie et les solutions globalisantes aux voies pragmatiques du changement, comme celles du contrat, qui est une façon efficace de servir le bien commun.



Patrick d'Humières  
[www.company21.fr](http://www.company21.fr)