



LA REVUE DE PRESSE

ÉRIC LOMBARD : « L'ENTREPRISE PEUT ÊTRE UN LIEU DE MOBILISATION COLLECTIVE, CRÉATRICE DE VALEURS PARTAGÉES

GENERALI SOUTIENNT ENTREPRENEURS D'AVENIR DEPUIS SA FONDATION EN 2009. ÉRIC LOMBARD, MEMBRE DU GROUP MANAGEMENT COMMITTEE ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GENERALI FRANCE, NOUS EXPLIQUE POURQUOI.

Que vous inspire le thème «Faisons changer tous les climats», qui sera celui du Parlement des Entrepreneurs d'avenir cette année ?

Éric Lombard : L'humanité est confrontée à de multiples défis : le changement climatique nous oblige à réinventer nos systèmes de développement. Les modes de vie sont trop consommateurs de ressources. Nous vivons dans une société où « avoir » a pris le pas sur « être ». Or l'individu ne peut être résumé à un « consommateur » qui alimente le système de croissance. Les pays émergents aspirent à nos modes de vie et tout ceci a pour effet d'emballer la machine climatique. Les responsabilités sont diluées et il n'y a pas, pour l'instant, d'instances mondiales capables de donner un sens commun à l'action de l'humanité. Nous vivons dans un monde aux ressources limitées : la croissance doit évoluer vers un système moins consommateur d'énergie et de ressources. Il faut remettre l'« être » au cœur de nos réflexions pour trouver les voies d'un avenir collectif. La réflexion, la responsabilité de tous doivent être davantage sollicitées compte tenu des défis actuels. C'est vrai pour les citoyens ; c'est aussi vrai pour les entreprises. Mieux intégrer les intérêts de nos parties prenantes, c'est travailler à notre durabilité. Les risques n'ont jamais été si globalisés et interdépendants. Pour y faire face, il faudrait être

davantage en coopération qu'en compétition. Les tendances d'open source, de cocréation, de *crowdsourcing*, de *crowdfunding*, etc. s'inscrivent dans cette dynamique. Finalement, tous les climats sont liés : environnemental, social, politique, humain.

Generali est partenaire fondateur du mouvement des Entrepreneurs d'avenir. Qu'est-ce qui vous a motivés ?

ÉL : Nous avons pour conviction qu'il faut créer des dynamiques de réflexion pour trouver de nouveaux modèles économiques plus durables et plus responsables. Ce mouvement a pour objectif de fédérer les entrepreneurs qui veulent allier la performance et la responsabilité. Nous partageons cette vision car nous savons, en tant qu'assureurs, qu'une plus grande conscience des responsabilités mène à une meilleure maîtrise des risques.

Depuis six ans, ce mouvement s'est amplifié et j'observe que les thématiques des premiers débats sont aujourd'hui au cœur des réflexions de beaucoup d'entreprises, y compris celles du CAC40 comme Schneider Electric ou L'Oréal : comment développer la bienveillance pour mieux manager, mobiliser l'énergie de tous pour innover, produire proprement, associer ces parties prenantes aux réflexions stratégiques ? Il faut sortir des clichés traditionnels qui veulent que l'entreprise soit

forcément un lieu d'exploitation : elle peut être un lieu de mobilisation collective, créatrice de valeurs partagées avec son écosystème. Les entreprises sont l'un des lieux majeurs de réalisation collective : il nous paraît essentiel de favoriser la réflexion positive de ceux qui l'animent.

Vous êtes aussi partenaire de la COP21. Qu'attendez-vous de cet événement ?

ÉL : L'avenir de l'humanité est lié à celui du climat. Nous, assureurs, voyons se développer et s'intensifier des phénomènes climatiques qui, confrontés à d'autres mécanismes comme l'élévation du niveau de la mer, provoquent des catastrophes dont nous sommes les premiers à faire les frais. Notre profession doit peser davantage en amont de certaines décisions politiques ou d'aménagement des territoires pour alerter sur les périls éventuels. Le gouvernement français s'est mobilisé pour accueillir cette conférence qui doit aboutir à limiter le réchauffement de la planète à 2 degrés.

Il m'a paru utile d'associer Generali à ces enjeux ainsi que la profession tout entière à travers le soutien de l'Association française de l'assurance (AFA). Nous espérons qu'un accord mondial historique pourra être trouvé. Ce sera une condition nécessaire mais pas suffisante : chacun devra poursuivre son action quotidienne pour vivre et produire en consommant moins de ressources. Les Entrepreneurs d'avenir sont des acteurs importants des transformations que notre société doit opérer. Leurs initiatives et leurs réflexions doivent être valorisées pour inciter d'autres dirigeants à suivre leur exemple.

ELLE



MODE BEAUTE CULTURE PEOPLE ELLE À TABLE ELLE STORE ASTRO N

Elle > Société > ELLE Active > Faire bouger les choses

FORUM ELLE ACTIVE

PROGRAMME

EDITIONS 2017

Vidéo : des féministes se mobilisent pour modifier la Constitution

Publié le 18 décembre 2017 à 11h58



Les mots ont une telle portée qu'en changer un seul peut tout changer. C'est en tous cas le postulat du **Laboratoire de l'égalité**, qui, à l'occasion du **Parlement du Féminin**, un événement dont la première édition se tiendra à Paris ce 18 décembre, lance un appel sur **Change.org** et une campagne sur les réseaux sociaux, avec le hashtag #article1er, pour modifier trois termes de l'article premier de la Constitution. « Il est nécessaire que l'égalité entre les femmes et les hommes soit affirmée au sommet de la hiérarchie des normes de notre République », assure ainsi un communiqué. A ce jour, plusieurs personnalités ont apporté leur soutien à l'initiative, parmi lesquelles l'ancienne ministre Yvette Roudy, l'auteure de la **loi sur les quotas** dans les conseils d'administration Marie-Jo Zimmermann, la dirigeante Mercedes Erra ou l'actrice Fanny Cottençon.

[Vidéo : des féministes se mobilisent pour modifier la constitution](#)

Par Clémence Leveau

Vidéo : des féministes se mobilisent pour modifier la constitution : Symbolique ? Pas seulement. Le Laboratoire de l'égalité, qui avait initié dès 2012 un Pacte pour l'égalité à destination des candidats à la Présidentielle, lance une nouvelle campagne pour compléter l'article premier de la Constitution. L'objectif notamment ? « Garantir » et plus seulement « favoriser » l'égalité entre les sexes. Découvrez en exclusivité ci-dessus la vidéo réalisée par l'association. Les mots ont une telle portée qu'en changer un seul peut tout changer. C'est en tous cas le postulat du Laboratoire de l'égalité, qui, à l'occasion du **Parlement du Féminin, (...)**

🏠 > Société > Combats de femmes

5 choses à retenir du Parlement du Féminin

Article mis à jour le 22/12/17 13:15

Partager sur   

Le Parlement du Féminin s'est tenu à Paris le 18 décembre pour débattre d'un nouvel humanisme, porté par des intervenants très inspirants. Voici ce que nous a rappelé cette journée dédiée à l'égalité.



Débattre, s'écouter les uns les autres et échanger pour faire avancer les choses. C'est en partie dans cette état d'esprit que s'est tenu le **Parlement du Féminin**, à Paris. L'événement, qui prenait lieu au sein de l'Opéra Comique, réunissait des interlocuteurs de tous bords, unis par la même certitude : l'égalité est indispensable pour que la société évolue. Pendant toute une journée, ministres, directeurs de grands groupes, entrepreneures ou encore auteurs se sont exprimés sur l'humanisme, la féminité, l'engagement, les victoires de la mixité ou encore leurs combats personnels. De quoi donner l'impulsion nécessaire à la réalisation de grandes choses. On a retenu 5 points essentiels, à noter quelque part pour garder le cap de l'égalité.

- **La sororité est une alliée.** *"L'une des clés de l'égalité entre les femmes et les hommes se trouve dans le rapport qu'ont les femmes entre elles. Quand on arrêtera d'avoir un a priori de rivalité entre femmes, on pourra faire des choses incroyables", a martelé Marlène Schiappa. La solidarité féminine peut effectivement faire des merveilles, en témoigne l'année 2017.*

5 choses à retenir du Parlement du Féminin

Par Fiona Ipert

« Débattre, s'écouter les uns les autres et échanger pour faire avancer les choses. C'est en partie dans cette état d'esprit que s'est tenu le **Parlement du Féminin**, à Paris. L'événement, qui prenait lieu au sein de l'Opéra Comique, réunissait des interlocuteurs de tous bords, unis par la même certitude : l'égalité est indispensable pour que la société évolue. Pendant toute une journée, ministres, directeurs de grands groupes, entrepreneures ou encore auteurs se sont exprimés sur l'humanisme, la féminité (...) »

RADIO CANADA.CA - jeudi 21 décembre 2017

ACCUEIL | INFO | SOCIÉTÉ | AUTOCHTONES

Inclure la voix des femmes autochtones dans le féminisme mondial, le pari d'une jeune mohawk

PUBLIÉ AUJOURD'HUI À 15 H 26
MIS À JOUR À 15 H 51



Qu'est-ce que le **Parlement du féminin** et pourquoi voulais-tu y aller?

Wáhiakatste Diome-Deer : Le Parlement du féminin est un échange d'idées, de perspectives, d'expériences sous forme de discussion entre des hommes et des femmes, surtout sur l'entrepreneuriat, mais aussi sur l'entreprise sociale et la société. C'était vraiment intéressant d'entendre les perspectives internationales, multiculturelles, les différentes expériences d'éducation. S'informer sur autre chose que son domaine, écouter la perspective de femmes qui ne sont pas Autochtones est important. Cela me permet d'être un pont, un médium. Pour moi, il y a une place dans le féminisme mondial qui doit être traditionnel et qui doit être autochtone. Il y a les féminismes pour l'environnement, pour la francophonie... et dans tous ces différents domaines du féminisme, c'est essentiel d'avoir la représentation, la voix et les connaissances des femmes autochtones. Or ce n'est pas présent actuellement.

[Inclure la voix des femmes autochtones dans le féminisme mondial le pari d'une jeune mohawk](#)

Par Marie-Laure Josselin

« Faire connaître la réalité des femmes autochtones, briser les clichés, être une voix dans le milieu féministe, ce sont les objectifs que s'est donnés Wáhiakatste Diome-Deer à la première édition du **Parlement du féminin** qui siège à Paris. Un défi pour la jeune mohawk de 23 ans qui est aussi coordonnatrice jeunesse à Femmes autochtones du Québec. »

OUEST FRANCE L'ÉDITION DU SOIR - mercredi 20 décembre 2017



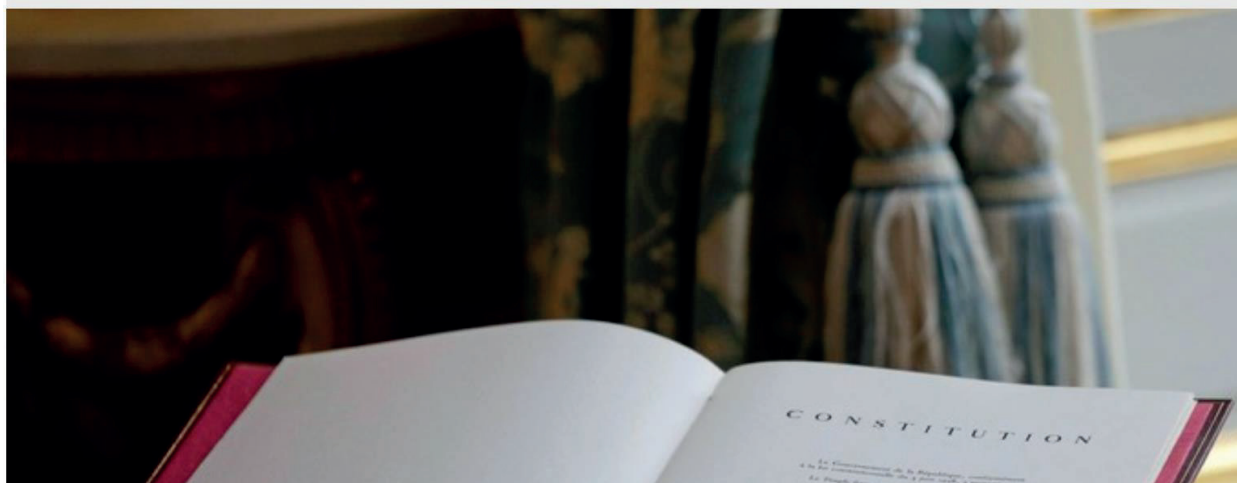
l'éditiondusoir | SOCIÉTÉ

Mercredi 20 Décembre 2017



Une pétition veut changer 3 mots de la Constitution

PAR KATEL ANDRÉANI

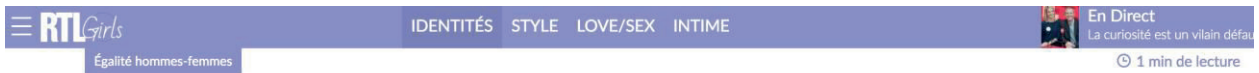


[Une pétition veut changer 3 mots de la Constitution](#)

Par Katel Andréani

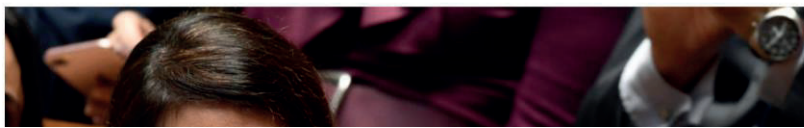
Une pétition veut changer 3 mots de la Constitution. Lancée il y a deux jours par le Laboratoire de l'égalité, une pétition signée par plusieurs centaines de personnes réclame des changements dans la Constitution française. Pour « garantir » plutôt que simplement « favoriser » l'égalité des citoyens « et citoyennes » ... La proposition, ancienne, a déjà été approuvée par Emmanuel Macron. C'est un « appel solennel » qui a été lancé ce lundi, à l'occasion du Parlement du féminin, à Paris. C'est par la voix de Corinne Hirsch, cofondatrice du Laboratoire de l'égalité et expert...

RTL GIRLS - mardi 19 décembre 2017



Comment Marlène Schiappa veut augmenter le nombre de rues en hommage aux femmes

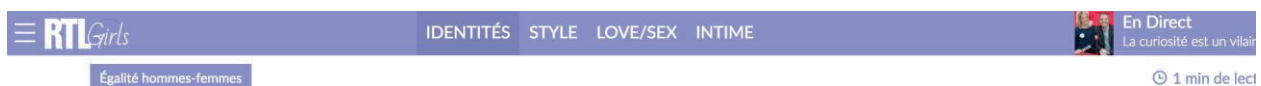
La secrétaire d'État en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes était invitée au Parlement du féminin. L'occasion pour elle de donner ses conseils pour une meilleure représentation des femmes dans l'espace public.



[Comment Marlène Schiappa veut augmenter le nombre de rues en hommage aux femmes](#)

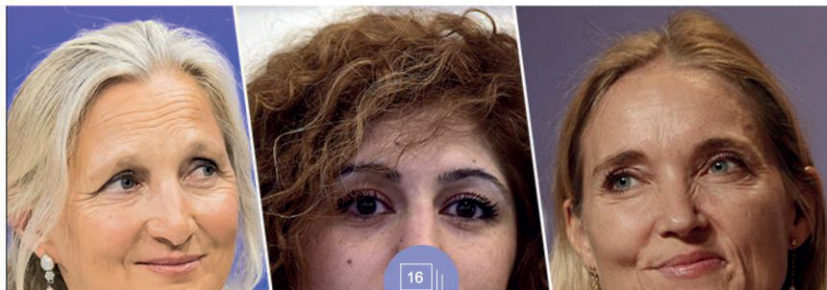
Par Arièle Bonté

« Cette technique, Marlène Schiappa l'a racontée à l'occasion du **Parlement du féminin**, événement organisé ce lundi 18 décembre à l'Opéra Comique de Paris, et dans lequel la secrétaire d'État était invitée à intervenir lors d'un débat sur la « féminité choisie ».

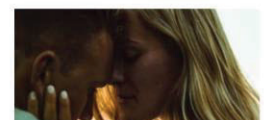


DIAPORAMA - Le Parlement du féminin en 15 citations inspirantes

Le Parlement du féminin se tenait lundi 18 décembre à l'Opéra Comique de Paris. L'occasion de recueillir les meilleures conseils et puissants témoignages de femmes qui font le monde d'aujourd'hui.



À LA UNE GIRLS



[DIAPORAMA - Le Parlement du féminin en 15 citations inspirantes](#)

Par Arièle Bonté

PSYCHOLOGIES / décembre 2017



Vive le Parlement du Féminin !
Psychologies, décembre 2017.

« Un événement pour rassembler « toutes celles et tous ceux qui pensent et agissent pour une société plus équilibrée ». Voici l'objectif affiché par Le Parlement du féminin, coorganisé par FémininBio,..."

L'OBS / 9 décembre 2017

EN PREMIÈRE LIGNE



**INGRID
BIANCHI**
L'inspiratrice
Au sein du Club
xx^e siècle, créé
pour promouvoir la
diversité, elle joue
les mentors auprès
des jeunes femmes
issues de
l'immigration,
appelées à
dépasser un double
plafond de verre.

**CÉLINE
PARSOUD**
La génération Y
Après avoir évolué
au sein du groupe
TF1, elle a décidé
de devenir
« extrapreneure »
sur les questions
d'égalité femmes-
hommes et
préside
WoMen'Up.

**LUCILLE
DESJONQUÈRES**
La chasseuse
Grâce à la loi, les
femmes ont percé
dans les conseils
d'administration,
moins dans les
comités exécutifs.
C'est le combat de
cette chasseuse de
têtes, présidente
de l'International
Women's Forum.

**PATRICIA
LECOQ**
La techno
Directrice régionale
chez Orange, elle est
la vice-présidente
du cercle InterElles.
La mission de ce
collectif, présent chez
Air Liquide, Areva,
CEA, Engie, IBM,
Intel, est de féminiser
les entreprises
technologiques.

**CLAIRE
SADDY**
La pionnière
Son incubateur
s'appelait
Les Pionnières,
cette Lyonnaise
l'a rebaptisé
Les Premières.
Elle encourage les
femmes à créer
leur entreprise
dans neuf régions
françaises.

L'OBS / 9 décembre 2017

Les nouvelles constituantes

Le Parlement du féminin réunira 40 réseaux de femmes à l'Opéra-Comique le 18 décembre. Dans un manifeste, elles réclament une révision de la Constitution pour garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux responsabilités professionnelles

**MINETOU
NDIAYE**
La fonceuse

Cette Franco-Sénégalaise, proche du philosophe libéral Gaspard Koenig, a démarré dans l'assurance. Avec le réseau Energie Femmes, elle veut débrider l'ambition des femmes.

**CATHERINE
LEHEN-
FERRENBACH**
L'ingéneure

Femmes Ingénieurs, dont elle est vice-présidente, encourage les étudiantes à embrasser ce métier puis à s'imposer aux postes de direction.

**VÉRONIQUE
ROGER**
La corporate

Au sein du réseau féminin de Generali, l'Observatoire des Femmes et de l'Assurance, elle promeut l'idée que les femmes constituent une avant-garde managériale.

**ANGÉLIQUE
TESSIER**
La médiatique

Elle anime Fifty-Fifty, un réseau interne à TFI - dont le comité de management ne compte que 31% de femmes -, pour la promotion de la parité à tous les niveaux dans l'entreprise.

**ANNIE
BEULIN-
WEBER**
La politique

Elle préside Femmes 3 000, club créé dès 1989 par l'ancienne ministre Michèle Barzach. Son but : inciter les femmes à s'impliquer dans la vie publique.

**DOMINIQUE
OUNADJELA-
GUIZIEN**
La durable

Elle pilote le réseau Women Engage for a Common Future, regroupant 150 organisations, qui agit pour la construction d'un monde juste et durable.

2 000 patrons vont se réunir à Bordeaux pour construire un "autre avenir"

© Hervé Thouroude "Le Parlement des Entrepreneurs d'avenir est né en 2009 d'un constat: la financiarisation de l'économie nous amène dans le mur", explique Jacques Huybrechts, son fondateur. Publicité Il y a 20 ans, il avait déjà initié la Cité de la réussite, un forum de débats culturels, économiques, scientifiques et politiques visant à permettre à nos concitoyens de mieux comprendre les évolutions de notre monde. 1 000 chefs d'entreprise rassemblés dès le 1er événement En ce sens, la crise de 2008 a été un révélateur. Déterminé à y remédier, ce "Parlement" s'est fixé comme objectif de "promouvoir une autre vision de l'entreprise", en invitant des dirigeants à propager leurs convictions et leurs bonnes pratiques auprès de leurs pairs, de leurs clients et des pouvoirs publics. De manière à faire du "Parlement", un espace unique de propositions et d'actions. "Nous sommes certains d'être au bout d'un cycle, à bout de souffle, en quête de nouveaux modes de vie et de progrès", insiste-t-il. Une idée, qui a fait écho chez un certain nombre d'entrepreneurs, puisque dès le premier événement, organisé symboliquement à l'Assemblée nationale, ce "Parlement" a rassemblé 1 000 chefs d'entreprise. Pour marquer leur engagement, 800 d'entre eux ont co-signé le manifeste du Parlement des entrepreneurs d'avenir. Aujourd'hui, "c'est un réseau de patrons partageant les mêmes valeurs, qui agit toute l'année", précise Jacques Huybrechts. Pourquoi Bordeaux a été choisie pour cette 7e édition "Nous avons retenu Bordeaux au regard de l'attractivité de la ville, qui amène sur les bords de Garonne des cadres qui ont envie de vivre autrement. Cela correspond bien à notre philosophie", explique-t-il. D'ailleurs, cette année, le thème sera "Et si on vivait mieux autrement?". L'événement se tiendra les 8 et 9 décembre sur le Campus de Kedge Business School et à l'Hôtel de Région à Bordeaux. Il est soutenu par de nombreux partenaires privés et publics, **Generali**, le groupe La Poste, l'Ademe, l'Assurance Maladie, Bpifrance, Bordeaux Métropole, La Ville de Bordeaux, La Région Nouvelle Aquitaine... Des pistes concrètes pour "un meilleur vivre ensemble" Une cinquantaine de patrons de la Nouvelle-Aquitaine viendront apporter leur témoignage. Parmi eux le dirigeant de Léa Nature, fabricant français de produits bio et naturels à Périgny, près de La Rochelle, qui concilie forte croissance et bien-être des salariés. Ou encore le girondin GT Logistics, qui expérimente de nouvelles formes de management. Les conférences visent à montrer la voie pour remettre en question les modèles établis. Ainsi, la première s'ouvrira sur: "quel leadership pour changer la société?". A noter que "Sud Ouest" animera le débat sur le thème "à quoi rêve la Nouvelle-Aquitaine?".



FRANCE

Des dirigeants d'entreprise ambivalents sur l'environnement

Selon une enquête Generali/CSA pour les Entrepreneurs d'avenir, seuls 26 % des dirigeants sont prêts à payer une taxe pour le climat.

Joël Cossardeaux
jcossardeaux@lesechos.fr

La COP21 survient dans un contexte économique que les chefs d'entreprise jugent meilleur. Mais malgré ce début d'embellie, beaucoup restent sur le qui-vive. Alors qu'ils sont 48 % à considérer que la crise est derrière eux, soit deux fois plus qu'en 2009 (21 %), huit dirigeants sur dix estiment qu'elle a pesé sur leur activité en 2015. A l'aube des négociations sur le climat, c'est une note d'optimisme tempéré que vient émettre le baromètre Generali/CSA, dévoilé ce jeudi par le réseau Entrepreneurs d'avenir.

Cette enquête bisannuelle menée au sein des 750 sociétés de toutes tailles adhérant à ce réseau, dont c'est la quatrième édition, révèle une certaine ambivalence de la part des entreprises à l'égard des sujets environnementaux. Entre 70 et 80 % des dirigeants déclarent agir pour gérer leurs déchets, recycler leurs produits et réduire leurs consommables. Trois types d'initiatives qui plaident plutôt en faveur d'un bon niveau de prise en compte des enjeux environnementaux.

Sauf que, en même temps, les chefs d'entreprise « se montrent plus frileux sur les sujets complexes », observent les auteurs de

l'enquête. Ainsi, les trois quarts des interviewés n'ont toujours pas mis en place de systèmes de compensation écologique, et 57 % ne l'envisagent pas : 73 % ne recourent à aucune source d'énergie renouvelable et 47 % ne le prévoient pas, tandis que 52 % n'ont encore rien entrepris pour réduire leurs émissions de CO₂ et qu'un petit tiers d'entre eux ne le conçoivent pas.

« Pas prêts à payer »

Ce résultat a de quoi surprendre sachant que, dans cette même enquête, neuf dirigeants sur dix se déclarent acquis au combat contre le réchauffement. « Ils sont de plus en plus engagés dans les problématiques environnementales. Mais ils ne sont pas prêts à payer », explique Jacques Huybrechts, fondateur du réseau et du Parlement des Entrepreneurs d'avenir dont la prochaine édition se tient à Paris les 5 et 6 décembre, au palais de l'Unesco. Ainsi, à peine plus d'un quart (26 %) des sondés seulement se disent prêts à s'acquitter d'une taxe pour lutter contre le dérèglement climatique. Par ailleurs, près de la moitié considère que ce combat n'est qu'une source de contraintes. ■

51 %

DES DIRIGEANTS

interrogés pour le baromètre Generali/CSA pensent que la lutte contre le changement climatique constitue un moteur d'innovation.



JOURNÉE DE LA GENTILLESSE

La gentillesse, demandez le programme !

Le 13 novembre, c'est la septième Journée de la gentillesse, lancée en 2009 par *Psychologies*. Immense succès public. Nous l'avons, chaque année, enrichie d'initiatives et de partenariats, résumés ici et détaillés sur le site journee-de-la-gentillesse.psychologies.com.

Mieux-vivre à l'école

Nous avons établi, avec des spécialistes de l'enfance et de l'éducation, un kit pédagogique à l'intention des parents et des enseignants de CE1 et CE2 pour aider les élèves à mieux vivre ensemble, et lancé la bande dessinée *Max et Lili veulent être gentils*¹. À destination des collègues, nous avons rédigé, avec des psychologues et des pédagogues, une série de conseils pour « pacifier la vie des enfants et prévenir le harcèlement ».

1. De Dominique de Saint Mars et Serge Bloch (Calligram, 2011).

Bien-être au travail

Psychologies a rédigé, en 2011, avec l'aide de nombreux dirigeants, DRH, syndicalistes et coachs, un Appel à plus de bienveillance au travail, regroupant une vingtaine de propositions pour améliorer les relations professionnelles et le bien-être des salariés. Près de trois cent cinquante entreprises l'ont déjà signé, s'engageant ainsi à définir, avec leurs partenaires sociaux, les points prioritaires à travailler. Nous avons publié l'Appel, cette liste et leurs meilleures pratiques sur notre site.

Sur Psychologies.com

Outre toutes les infos figurant sur le site de la Journée de la gentillesse, vous pourrez faire le test « Êtes-vous vraiment quelqu'un de gentil? », télécharger les kits pédagogiques Max et Lili, visionner des vidéos amusantes, et participer à une opération dédiée sur notre page Facebook.

Avec nos partenaires

Entrepreneurs d'avenir, corédacteur de notre Appel à plus de bienveillance au travail, a inscrit ce sujet à son prochain Parlement, qui se tiendra à Paris les 4 et 5 décembre.

Le World Kindness Movement, présent dans vingt-trois pays, est désormais implanté en France, où une Semaine de la gentillesse est prévue dans certaines villes, dans des écoles, et dans la rue avec des danses, flashmobs, etc. Programme complet sur worldkindnessfrance.org.

ZenithOptimedia. Les *kind people* de cette agence média se réunissent bénévolement pour que travail rime avec bienveillance, en mettant en place des actions autour de la convivialité et de l'entraide notamment. À l'occasion de la Journée de la gentillesse, plusieurs initiatives seront lancées, dont une « fleur des compliments », un exercice mêlant bienveillance et développement personnel entre collègues.



Korian. L'esprit de bienveillance est l'une des quatre valeurs de cette grande entreprise du « bien-vieillir » (57 000 lits dans quatre pays).



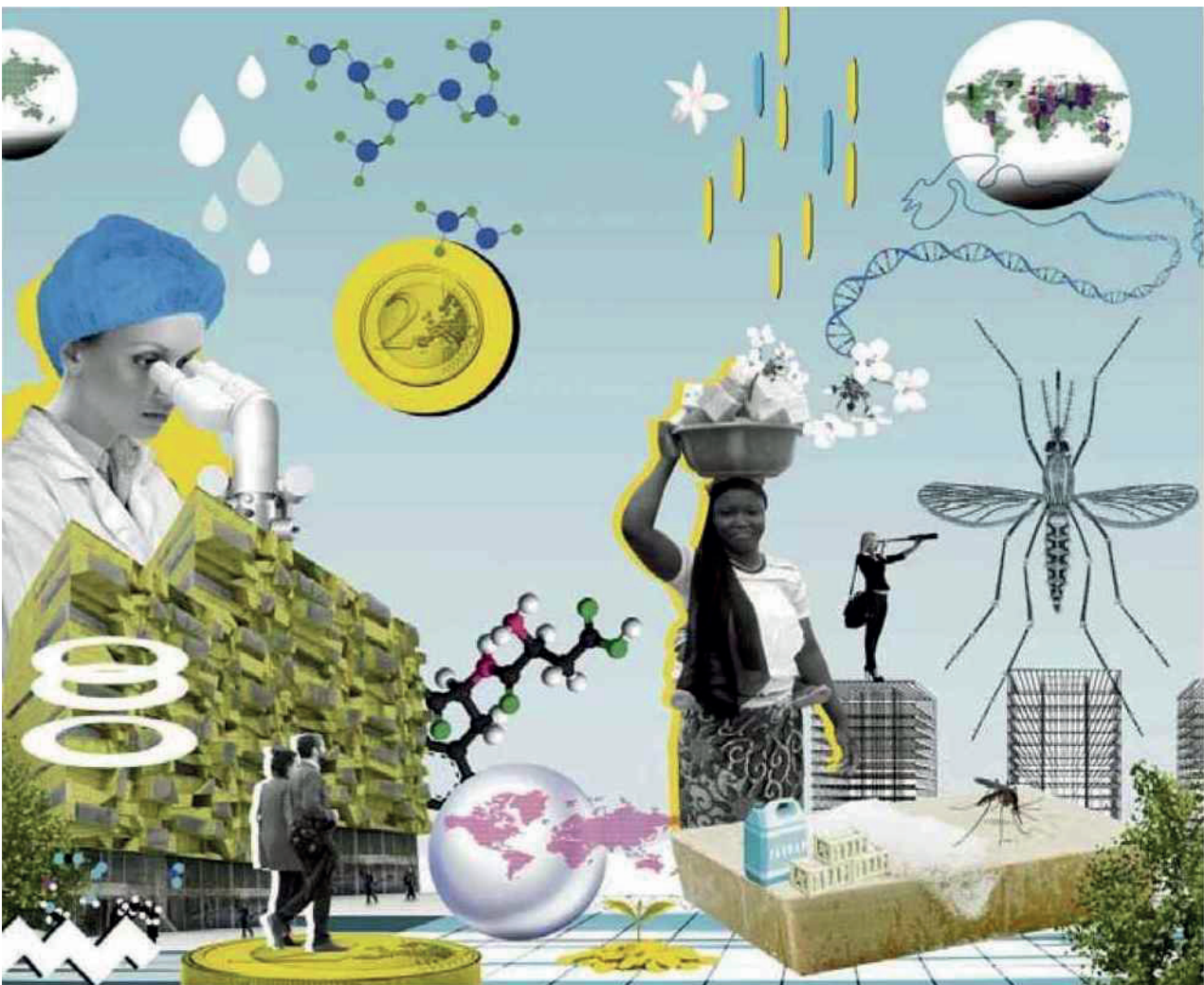
Une vaste opération de convivialité entre les quelque 20 000 salariés, incluant parfois les résidents des maisons de retraite, est prévue la semaine du 13 novembre.

Aéroports de Paris. Comme chaque année, le 13 novembre, des centaines d'*airport helpers* aideront bénévolement les passagers d'Orly, de Roissy, de Lyon, etc.

Welp, notre coup de cœur. Chaque année, *Psychologies* met en avant une création digitale. En 2015, c'est Welp, la première plateforme de mise en relation entre personnes ayant besoin d'aide (particuliers ou associations) et celles qui sont prêtes à leur rendre service, ponctuellement et gratuitement.

Contestation créatrice

« Entreprendre autrement pour changer le monde », c'est le credo d'une jeunesse qui veut être actrice de son avenir



ILLUSTRATIONS : ISABEL ESPANOL

Fut un temps où l'on disait « *Sous les pavés, la plage!* » Aujourd'hui, certains jeunes adoptent des moyens aux antipodes de ceux de Mai 68 pour remettre en cause l'ordre établi. Ils créent leur entreprise pour remédier au réchauffement climatique, aider les exclus, favoriser le rapprochement entre des populations qui s'ignorent.

Onze d'entre eux viennent exposer leurs projets et réalisations, lundi 8 décembre, à l'auditorium du *Monde*, à Paris, dans le cadre des Débats du développement durable (Débats du DD) organisés par *Le Monde* et McDonald's, en partenariat avec l'École nationale supérieure des mines de Paris et la chaire développement durable de Sciences Po.

Ils ont décidé d'« entreprendre autrement pour changer le monde », thème de cette troisième édition des Débats du DD.

Nous ne pensons pas qu'il s'agisse d'initiatives isolées, marginales, menées par des individus privilégiés du fait de leur classe sociale ou de leur énergie supérieure à la moyenne. Une étude publiée en octobre par TNS Sofres pour la Fédération des pupilles de l'enseignement public nous a mis la puce à l'oreille. Si la moyenne des Français estime que c'est avant tout à l'Etat et à l'école de faire en sorte que la société soit plus intégratrice, les jeunes de 18 à 24 ans ne croient plus que faiblement en ces acteurs institutionnels. En revanche, ils citent les entreprises et les médias comme « *acteurs les plus capables* » d'atteindre ce but. Les entreprises le seront d'autant plus qu'il s'agira de sociétés nouvelles ayant une vision à long terme, un esprit collaboratif et citoyen. Ou d'entreprises traditionnelles, dirigées selon ces critères, avec des règles de management non plus fondées sur l'autorité et le contrôle, mais sur la confiance et la collaboration menées par des

« entrepreneurs d'avenir », ainsi baptisés par Jacques Huybrechts, fondateur du mouvement du même nom, et participant des débats.

L'innovation, une désobéissance réussie

Ces deux générations d'entreprises ont bien compris qu'elles avaient besoin l'une de l'autre. Olivier Kayser, créateur d'Hystra, une société de conseil en stratégie hybride, en est convaincu depuis longtemps. Ainsi que les autres acteurs du changement qui participent aux deux tables rondes des Débats du DD. Qu'il s'agisse d'Ashoka, réseau de 3 000 entrepreneurs sociaux dans 80 pays, ou de MakeSense, « organisateur d'actions collectives autour de projets d'entrepreneuriat social », qui souhaite monter des partenariats avec des grands groupes, ou de Christian de Boisredon, dont l'entreprise Sparknews s'est donné pour mission de faire connaître ces initiatives dans les médias.

Quelques collectivités territoriales mettent en place des structures spécifiques pour aider ces jeunes pousses à émerger et à se développer. Comme le Solilab de Nantes. Et des institutions financières se sont créées avec des offres adaptées, qu'il s'agisse de fonds d'investissement tel Citizen Capital ou de plates-formes de prêts participatifs à l'instar de KissKissBankBank et sa petite sœur HelloMerci.

« *Le futur ne peut être une projection de notre présent. Car nous ne vivons pas une crise, mais une métamorphose de notre société* », estime Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental, qui doit introduire les débats. « *L'innovation est une contestation. C'est une désobéissance réussie* », ajoute-t-il. Pour que, sur les pavés, se créent des emplois de qualité économiquement viables pour une société plus harmonieuse. ■

ANNIE KAHN



J.HUYBRECHTS : « LES ENTREPRENEURS ATTENDENT TROP DE L'ETAT »

ROMAIN CHARBONNIER



Mardi 25 novembre, les acteurs de l'économie régionale animés par des valeurs sociales se réuniront pour la seconde édition lyonnaise du Parlement des entrepreneurs d'avenir. Créée par l'entrepreneur Jacques Huybrechts et à laquelle Acteurs de l'économie-La Tribune est associée, cette journée est placée sous le signe des bonnes pratiques ayant pour but de « faire progresser l'économie ».

**ACTEURS DE L'ÉCONOMIE : LE PARLEMENT
DES ENTREPRENEURS D'AVENIR À LYON
ÉMANE DE L'ÉDITION PARISIENNE, FONDÉE EN
2009. CETTE ANNÉE, LA THÉMATIQUE
ABORDÉE PORTE SUR « INNOVER MIEUX POUR
TRANSFORMER LA SOCIÉTÉ ». A QUI VOUS
ADRESSEZ-VOUS ?**

Jacques Huybrechts: Le Parlement mobilise, rassemble et fédère des entreprises, acteurs publics, associations, et syndicats qui concilient efficacité et responsabilité sociale, engagement éthique et environnemental. Ils croient en une économie nouvelle innovante et responsable « faire mieux mais différemment ». Contrairement à ce que l'on pense, tous ne sont pas issus de l'économie sociale et solidaire mais sont d'abord des entrepreneurs de l'économie de marché responsables et engagés. Vous savez, les entrepreneurs sont parfois plus engagés que certaines associations de l'ESS. Pour cette nouvelle édition lyonnaise, nous allons une nouvelle fois valoriser les actions innovantes de ces acteurs, montrer des exemples concrets pouvant donner des idées aux autres.

AUX TERMES D'UNE JOURNÉE D'ÉCHANGES, QUEL EST LE DESSEIN DE CE PARLEMENT DES ENTREPRENEURS D'AVENIR TERRITORIAL ?

L'ambition de cette journée est de faire progresser l'économie vers plus de valeurs afin qu'elle soit transmise le plus largement possible auprès des chefs d'entreprise, des équipes et des organisations. Le capital humain étant le moteur de l'entreprise. Les entrepreneurs doivent le mettre au centre de leur modèle signe d'une chiffre d'affaires en hausse. Cette journée permettra donc de faire connaître notre réseau, de « networker » et de valoriser les bonnes pratiques. Pour cette édition à Lyon, nous éditerons un guide de Collection de solutions. Il s'agit d'initiatives tant sociales, que managériales portées par 70 acteurs rhônalpins pouvant en inspirer d'autres. A l'avenir, le Parlement définira et proposera des actions pour et avec les entreprises et décideurs, et pourraient les faire remonter au gouvernement. C'est aux entrepreneurs, désormais, de prendre les choses en main.

FACE À VOTRE CONSTAT, QUEL EST ALORS LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS ?

Je pense qu'il faut arrêter de croire que les pouvoirs publics vont tout régler localement et nationalement puisque les moyens se raréfient et devraient se poursuivre encore. Le politique ne doit pas décider de tout mais être présent pour donner le la quand c'est nécessaire. Seulement, si les entrepreneurs étaient plus engagés, il serait plus aisé de pouvoir le dire et le faire. Je trouve qu'ils ne le sont pas assez. Nombreux sont ceux qui attendent trop de nos gouvernements, attendent des subventions, des allègements, etc. Ils devraient d'abord et avant tout créer un écosystème favorable à leurs affaires.

Le Parlement des entrepreneurs d'avenir 2014



ANALYSE // Faire du bien, faire le bien... pour oublier la crise ou par conviction, le « happy business » avance.

Une façon d'entreprendre qui dépasse l'effet de mode

Les triblions du goût, Michel et Augustin, proposent des « recettes chouettes » ; Archiduchesse, fabricant de chaussettes made in France, des couleurs vives ; et Innocent des jus de fruits gourmands... Ces trois entreprises s'inscrivent dans la tendance « happy business ». Ou comment apporter un peu de joie et de bonheur à ses clients et ses salariés, souvent dans une démarche responsable. « *La tendance porte sur le numérique, la proximité, l'entrepreneuriat social, l'économie du partage ou encore le "green business"*, décrypte Jacques Huybrechts, cofondateur de la Cité de la réussite et fondateur d'Entrepreneursd'avenir. *Simplon coforme au codage informatique tout en faisant de l'insertion ; La Ruche qui dit oui favorise la consommation locale ; Microdon propose l'arrondi solidaire ; Pocheco a inventé un modèle économique écologique...* » Et ça marche, puisque ces entreprises créent du business et de l'emploi.

Au-delà de ses jolies couleurs, la marque de chaussettes Archiduchesse, installée à Saint-Etienne, dans un local commercial transformé en appartement design, revendique aussi son utilité sociale. « *Nous nous sommes associés à l'entreprise de fabrication Broussaud à Les Cars, dans le Limousin, et cela leur a permis de*

relancer la production et de sauver des emplois », souligne Sanaa Hamed, qui fait tourner la boutique avec Baptiste Gallet. La société a démarré en 2009 sous l'impulsion de Patrice Cassard, déjà créateur du site Lafraise.com, réseau social d'illustrateurs et de fabrication de T-shirts. D'où la volonté d'Archiduchesse de créer le sentiment de communauté avec ses clients : transparence sur les chiffres, organisation de concours, test de nouveau packaging...

Partager ses profits

Une manière de partager sa bonne humeur ! Innocent, marque de jus de fruits et smoothies, lancée en Grande-Bretagne en 1999 et arrivée en France en 2005, invite, elle, ses consommateurs à les appeler au « bananaphone » ou à leur rendre visite dans leurs quartiers parisiens. « *Nous pouvons avoir jusqu'à dix visites par jour et plusieurs appels, pour commenter nos produits ou juste pour vérifier si nous répondons réellement* », s'amuse Nicolas Marotte, directeur général. L'entreprise verse aussi 10 % de ses profits à des associations à travers sa fondation et offre des bourses pour soutenir ses salariés dans des projets personnels. « *Beaucoup de marques se sont positionnées sur le fun, comme Michel et Augustin ainsi qu'Innocent, et sur l'éthique et la solidarité, une attitude pour*

laquelle Ben & Jerry's a été pionnier », rappelle Xavier Terlet, président de XTC World Innovation, cabinet de conseil sur l'alimentaire. « *En période de tension économique, l'alimentaire représente une source de multiples plaisirs quotidiens, plus accessible que certains loisirs, l'informatique ou la téléphonie. Le consommateur n'hésite pas à payer un peu plus cher pour se faire réellement plaisir avec certains produits.* »

Les entreprises répondent à une envie plus globale de demande de sens.

Les entreprises répondent également à une envie plus globale de demande de sens. Organight, qui crée des éclairages sans consommation d'énergie, et Bulb in Town, une plate-forme de financement participatif locale, ont récemment été sélectionnés par Ashoka (réseau d'entrepreneurs sociaux) et Ben & Jerry's pour participer à un concours d'entrepreneurs sociaux. D'un autre côté, la grande école de commerce Essec lance un Mooc sur « l'entrepreneuriat qui change le monde ». La tendance « happy ! » fait dans le durable.

— **Coralie Donas**



HUBERT REEVES & JEAN-LOUIS ÉTIENNE

« NOUS ALLONS PEUT-ÊTRE VERS D'AUTRES FORMES DE VIE »

Armelle Oger

Photos : Alexandre Martin

TOUT EN PARTAGEANT LES MÊMES INQUIÉTUDES SUR L'ÉTAT ET LE FUTUR DE NOTRE PLANÈTE, L'ASTROPHYSICIEEN HUBERT REEVES ET L'EXPLORATEUR JEAN-LOUIS ÉTIENNE NE SONT PAS HOMMES À ABDIQUER. ILS PRÔNENT AU CONTRAIRE LA RÉSISTANCE AU PESSIMISME AMBIANT. DANS CET ENTRETIEN CROISÉ RÉALISÉ À L'OCCASION DU 3^e PARLEMENT DES ENTREPRENEURS D'AVENIR^(*), ILS ENVISAGENT AVEC LUCIDITÉ L'AVENIR DE L'HOMME, CE « MUTANT SURDOUÉ ».

WE DEMAIN : ATTENDUS POUR LE PRINTEMPS, LES RÉSULTATS DES DEUX DERNIERS TOMES DU RAPPORT DU GROUPE INTERGOUVERNEMENTAL SUR L'ÉVOLUTION DU CLIMAT (GIEC) VONT UNE NOUVELLE FOIS METTRE EN ÉVIDENCE LA RESPONSABILITÉ HUMAINE DANS LE PROCESSUS MORTIFÈRE DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE. L'HOMME EST-IL PLUS QUE JAMAIS UN PRÉDATEUR POUR SA PLANÈTE ?

HUBERT REEVES : Avec des instruments qui deviennent de plus en plus puissants, l'homme parvient aujourd'hui à faire des choses prodigieuses. Comme réchauffer sa planète, ce qui n'est pas rien, ou acidifier l'océan. Plus il y a d'humains, plus la technologie évolue et plus la tentation d'asservir la planète est grande.

C'est un mouvement qui a commencé il y a deux cent mille ans, quand nos ancêtres sont arrivés sur Terre. Au début, ils n'étaient pas très nombreux, pas très puissants. Mais, peu à peu, ils ont eu un impact de plus en plus ravageur sur leur planète. L'intelligence d'*Homo sapiens* lui a permis de survivre à une période où il était mal protégé. Il a progressé, a appris à se défendre, à fabriquer des armes, l'arc, le fusil, des canons puis la bombe atomique. Il a reçu – comment ? on ne sait pas vraiment – ce formidable cadeau de l'intelligence et cette capacité de progresser sans laquelle nous ne serions pas là. Progressivement, cette intelligence est devenue une arme dont il doit désormais reconsidérer la finalité. Car il a pris conscience qu'elle peut le mettre en péril.

JEAN-LOUIS ÉTIENNE : L'homme est un mutant surdoué. L'animal naît et meurt avec le même « équipement » : plumes, griffes, sens de l'orientation. Il évolue, mais lentement. L'oiseau ne fera jamais l'acquisition du dernier GPS ! L'homme, lui, renouvelle constamment ses armes. Il est sorti de l'activité cyclique et « circulaire » de la nature qui fonctionne avec une production primaire, des « consommateurs » et des « recycleurs ».

« LÀ OÙ CROÎT LE PÉRIL... CROÎT AUSSI CE QUI SAUVE » : LE TITRE DE VOTRE DERNIER LIVRE EST-IL UN ACTE DE FOI DANS L'INTELLIGENCE HUMAINE ?

HR : À la fin du XIX^e siècle, aux États-Unis, on coupait les séquoias, 60 millions de bisons avaient été massacrés, les baleines

WE DEMAIN

92 AVENUE VICTOR CRESSON
92130 ISSY LES MOULINEAUX - 01 40 95 57 00

PRINTEMPS 14

Trimestriel

Surface approx. (cm²) : 2517
N° de page : 36-41

Page 2/6

« L'OISEAU NE FERA JAMAIS L'ACQUISITION
DU DERNIER GPS ! L'HOMME, LUI,
RENOUVELLE CONSTAMMENT SES ARMES. »



HUBERT REEVES (À GAUCHE) ET JEAN-LOUIS ÉTIENNE (À DROITE),
SONT PARMI LES INTELLIGENCES LES PLUS AIGUISÉES POUR ÉVOQUER L'AVENIR DE L'HOMME.

étaient menacées... Il y eut alors un groupe d'individus pour penser qu'il ne fallait pas seulement déplorer cette situation, mais faire quelque chose. Ce fut la naissance des grands mouvements écologiques qui arrivèrent en Europe au début du xx^e siècle. L'humanité fut alors assez intelligente pour dire : « On ne peut pas continuer comme ça, on est sur la mauvaise voie ». L'homme vivait avec cette idée, déjà présente dans la Bible et reprise par Descartes, qu'il était le chef-d'œuvre de la création et qu'il avait tous les droits; qu'il devait mettre la nature à son service. Puis on s'est dit qu'il fallait repenser l'humanisme, que l'homme était une espèce parmi d'autres et qu'il dépendait des autres espèces. La règle de la nature veut que si vous ne vivez pas en harmonie avec elle, vous disparaissiez.

J-LÉ : L'homme possède une intelligence appliquée prodigieuse. C'est fou ce qu'il est parvenu à mettre dans un téléphone portable. Mais, en même temps, son intelligence relationnelle est restée très animale. À nous de faire en sorte que notre intelligence soit portée par une conscience plus forte que le profit aveugle, qui nous mène droit dans le mur.

QUELLES IMPLICATIONS LE « MUR », CELUI DE LA SURCHAUFFE DU CLIMAT, PEUT-IL AVOIR SUR L'HOMME ET SA PLANÈTE ?

J-LÉ : Le problème du réchauffement climatique est qu'on ne le ressent pas : 0,8 degré par siècle, cela demeure imperceptible. C'est le bilan radiatif de la Terre qui est important. Il y a vraiment une éducation à faire de ce côté-là. Le réchauffement climatique, c'est du chaos à venir. L'océan Arctique se réchauffe beaucoup plus que les autres régions du monde. Il perd son potentiel froid. On a ouvert la porte du frigo... et on la laisse ouverte ! On va vers des détentes massives et brutales de chaleur accumulée à la surface des océans : les

tempêtes tropicales se transforment en cyclone, les inondations se multiplient. Avec la fonte des glaces, le niveau des océans monte : une dysharmonie climatique est enclenchée. À l'instar des maladies chroniques, tant qu'il n'y a pas d'accident aigu, on ne se décide pas à se soigner. Il va vraiment falloir passer aux soins avant que les complications deviennent irrémédiables...

HR : Ce qui m'inquiète, ce sont ces villes que l'on voit pousser en Chine et en Afrique. Récemment, je suis allé à Chongqing, en Chine. Je n'avais jamais entendu parler de cette ville qui compte... 27 millions d'habitants ! J'y ai attrapé une pneumonie à cause du charbon transporté dans les charrettes : le vent souffle de la poussière de charbon. Le ciel est jaune, les habitants ne savent même pas qu'il peut être bleu.

J-LÉ : Le réchauffement climatique a un impact sur la santé humaine. Le paludisme fera son retour dans le sud de la France. Les perturbations de l'écosystème qu'il génère sont à l'origine de nouvelles maladies virales comme le virus ebola fixé par les chauves-souris. Manquant de nourriture, les singes ont mangé des chauves-souris et les hommes ont mangé du singe... Le danger viendra de l'infiniment petit, de ces mutants, les virus, qui vont sortir de la « niche » où ils vivaient avec des porteurs sains pour se mettre en relation avec d'autres espèces qui ne sont pas préparées à cela.

LA SURVIE DE L'HOMME PEUT-ELLE ÊTRE MENACÉE PAR L'ACTION NÉFASTE DE CELUI-CI SUR LA BIODIVERSITÉ ?

HR : La nature nous a donné gratuitement des choses indispensables : les vers de terre, les insectes, les abeilles, les marécages... Nous les détruisons à mesure que la population augmente. C'est la survie de l'aventure humaine – avec, entre autres, une pénurie alimentaire – qui, en l'espace de quelques décennies, peut être mise en cause.

Heureusement, certains agissent. Je pense à cet institut d'écologie, en Bourgogne, qui restitue la pureté des eaux des marécages. Serons-nous assez rapides ? On est dans une course, un match entre deux forces : la détérioration et la restauration.

QUEL EST L'ENNEMI À COMBATTRE EN PRIORITÉ ?

J-LÉ : L'acte majeur, c'est de limiter la production de CO₂. C'est le coupable invisible. Il agit sournoisement, sur la durée, il y en a partout. Nous sommes tous des émetteurs coupables. Le problème, c'est qu'il touche la marche énergétique et donc la marche du monde. C'est donc compliqué de ralentir sa production. Nous devons aller très vite vers d'autres ressources énergétiques. Il y a de plus en plus de consommateurs, de pays en développement : même si l'on réduit notre émission, on est dépassé par la démographie, l'accès à l'énergie et le développement d'une grande partie de l'humanité.

L'OBJECTIF EST DE LIMITER À 2 DEGRÉS L'ÉLEVATION DE LA TEMPÉRATURE MOYENNE DE LA TERRE DANS CE SIÈCLE.

COMMENT PEUT-ON Y ARRIVER ?

J-LÉ : Il y a bien sûr les énergies renouvelables. Les sources sont multiples. Le problème, c'est leur faible densité et leur dilution. Si l'on pouvait capter tout le vent, les vagues, le Soleil, on aurait de quoi alimenter la planète. Mais on ne peut pas mettre des capteurs partout.

HR : Le Soleil nous envoie dix mille fois plus d'énergie que celle dont nous avons besoin. Il suffirait donc de capter un dix-millième de cette énergie, mais c'est beaucoup ! La solution passe par le progrès technologique et l'art de récupérer avec plus d'efficacité le rayonnement solaire.

J-LÉ : Il y a un gâchis total en solaire thermique, qui n'est pas la chaleur mais le rayonnement électromagnétique

du Soleil capté par les corps noirs. Allez au pôle habillé en noir : s'il y a un bon soleil, même par -25 °C, votre parka est chaude. On peut produire de l'eau chaude quelle que soit la température extérieure. L'alternance des énergies est une solution, tout comme le stockage de l'électricité, qui fait des progrès.

LES SOLUTIONS EXISTENT, MAIS PEUT-ON VRAIMENT ÊTRE OPTIMISME ?

HR : Il faudrait diminuer le gaz carbonique de 80 % alors que, dans les faits, on l'augmente de 3 % par an. La déforestation en Indonésie s'accélère et, en même temps, on observe un mouvement de prise de conscience comme celui qui a été de mise aux États-Unis il y a cent cinquante ans. Dans les États, les villes, les communes, il se passe beaucoup de choses positives. Le problème, c'est de dépasser la période de lassitude psychologique que l'on traverse. Retrouver une position volontariste. Jean Monnet, à qui on demandait, dans les années 1950, s'il était pessimiste ou optimiste sur la réussite de l'Europe, répondait : « *L'important n'est pas d'être optimiste ou pessimiste, c'est d'être déterminé.* » Il faut faire ce qu'on pense nécessaire.

J-LÉ : Je répète aux enfants que je rencontre dans les écoles qu'il ne faut jamais abandonner mais toujours persévérer. Il faut agir sur sa propre personne, sur un petit groupe d'individus, là où on peut intervenir. Plus la cible est lointaine, moins nous avons de solutions à proposer. Or, il est primordial d'apporter des solutions.

EN 2015 SE TIENDRA AU BOURGET LE PROCHAIN SOMMET SUR LE CLIMAT : L'ACCORD ATTENDU POURRA-T-IL DÉCLENCHER UN VRAI PLAN DE SURVIE DE LA PLANÈTE ?

J-LÉ : Il faut agir mais hors des grandes réunions planétaires où chacun met sa conscience sur la table. Je ne sais pas

ce que nous réservera la conférence du Bourget. Les grandes messes, dont la dernière, à Copenhague, a été un échec, créent de l'espoir puis du désespoir. Il est vrai que le problème est très compliqué à gérer globalement. Allez dire à la Pologne qu'il ne faut plus consommer de charbon quand on sait que 93 % de l'électricité polonaise en dépend. Et l'Allemagne n'est pas aussi vertueuse qu'on le pense : elle rachète à bas prix du lignite, une houille de mauvaise qualité, aux États-Unis.

ON NE PEUT PAS FAIRE GRAND-CHOSE CONTRE CE QUI SE PASSE EN AMAZONIE, AU CONGO OU EN INDONÉSIE, MAIS DANS NOTRE JARDIN, SUR NOTRE BALCON, NOUS POUVONS IMPLANTER UNE « OASIS NATURE ».

HR : Il faut dire la vérité ! C'est important d'expliquer qu'au lieu d'aller uniquement vers la catastrophe, nous allons peut-être aussi vers d'autres formes de vie. On connaît l'effet nocif du gaz carbonique. Mais celui-ci a aussi des effets positifs. Le CO₂ crée des gains de végétation. Et plus de végétation, c'est plus de CO₂ fixé. Même chose pour les plantes dites invasives. Elles représentent une évolution de la nature. Certaines de ces plantes peuvent enrichir la biodiversité. C'est une nouvelle donne. Il faut savoir piloter sans nécessairement tout bloquer.

J-LÉ : J'ai une terrasse avec des plantes qui poussent dans des pots bien comme

il faut ; et d'autres qui font leur apparition sans qu'on sache d'où elles viennent. Elles ont des racines profondes. Elles sont vivaces. J'ai de jeunes enfants. J'aimerais être là dans quelques décennies pour voir ce que sera leur nouvelle carte du monde.

HR : Cela me fait penser à cette réflexion d'Edgard Morin : « *Dans les années 1930, quel avenir pouvait-il y avoir pour un jeune enfant ? L'hitlérisme ? Le stalinisme ? On avait l'impression que tout espoir était mort. Adolf Hitler, c'est fini, le stalinisme aussi. On est passé à autre chose.* »

ON A DONC DES RAISONS D'ÊTRE OPTIMISTE ?

HR : Il y a des choses positives qui se font. La conférence de Nagoya, en 2010, fut un grand pas en avant pour la défense de la biodiversité. De même que la création, en France, de l'Agence nationale de la biodiversité [prévue pour 2015, ndlr]. Mais quels seront ses moyens financiers ? Les bilans sur la biodiversité que font les entreprises quand elles s'implantent sur un site vont aussi dans le bon sens. Il est primordial, dans chacune de nos activités, petites ou grandes, de promouvoir cette envie de faire quelque chose pour lutter contre le pessimisme ambiant. C'est foutu quand on dit que c'est foutu. Au sein du mouvement Humanité et Biodiversité, que je préside, quand on fait quelque chose et que ça marche, ça nous remonte le moral et on est prêt à continuer. On ne peut pas faire grand-chose contre ce qui se passe en Amazonie, au Congo ou en Indonésie, mais on peut agir là où nos décisions comptent : dans notre jardin, sur notre balcon, nous pouvons implanter ce que nous appelons une « oasis nature ».

J-LÉ : Beaucoup de gens agissent localement. Je suis président de l'Observatoire pyrénéen du changement climatique, qui travaille de part et d'autre des Pyrénées. Les scientifiques français

et espagnols s'y rencontrent pour échanger sur les variétés qu'il faut planter, les retenues collinaires à mettre en place... Ce sont des actions concrètes.

LES CITOYENS, LES ASSOCIATIONS JOUENT UN RÔLE PRIMORDIAL. LES ENTREPRISES JOUENT-ELLES LE LEUR ?

J-LÉ : Les entreprises font beaucoup d'efforts pour optimiser leurs processus de fabrication et réaliser des économies d'énergie. J'en ai visité certaines comme Body Nature, qui a rénové des bâtiments pour les isoler et a installé des éoliennes.

HR : Il existe une nouvelle génération d'entrepreneurs. J'ai donné des conférences dans une entreprise de transports. Les chauffeurs étaient très éveillés à l'environnement. Ils soignaient leurs moteurs. Ils étaient très fiers. Cette fierté joue un atout considérable dans la bataille. La cause écologique est une des rares causes nobles, dont on peut être fier. Comme disait Mikhaïl Gorbatchev : « Il faut sauver la planète ! » Les jeunes se sentent particulièrement concernés : il y a vingt ans, ils venaient m'écouter surtout pour éviter le cours de math ! Aujourd'hui, ils font pression sur leur proviseur afin que ce dernier agisse d'une façon ou d'une autre dans son établissement.

CES ENTREPRENEURS D'AVENIR, QUI ONT TENU LEUR TROISIÈME PARLEMENT EN NOVEMBRE SONT-ILS PORTEURS DE SOLUTIONS ?

J-LÉ : Un véritable tissu d'économie circulaire se met en place. J'ai rencontré des entrepreneurs remarquables. Comme cette entreprise de recyclage d'aluminium près de Cahors qui produit des biellettes pour les pistons du matériel agricole Toyota. Ou les établissements Ferrari, qui fabriquent des bâches et réalisent les toiles tendues sur les stades de Montréal, en récupérant les

anciennes qu'ils recyclent. Ces entreprises effectuent des « regroupements » entre celui qui fabrique un produit et celui qui récupère le déchet généré par ce dernier et qui devient matière première. Souvent, ils vont plus loin, essaient d'avoir un peu de terrain, installent des nichoirs, des ruches... Il s'agit d'une démarche globale à la fois sociale, énergétique et environnementale. Les jeunes entrepreneurs qui sont proches de l'outil de production ont de plus en plus souvent une conscience écologique.

**QUAND ON TRAVAILLE
DANS UNE ENTREPRISE
DONT LE PATRON
EST SENSIBILISÉ
À L'ÉCOLOGIE, ON EST
FIER D'Y TRAVAILLER.**

J'ai monté une société il y a longtemps et j'ai compris combien l'entreprise était un outil social et environnemental capital, un outil qui ne vous appartient pas, qui doit aussi « redistribuer » sa richesse.

LES ENTREPRISES SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES À INTÉGRER UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE. CELA PEUT-IL CONTRIBUER À FAIRE BOUGER LES LIGNES ?

J-LÉ : La fierté que donne l'idée de prendre la bonne voie fait du bien à tout le monde. Aux employés tout d'abord. Quand on travaille dans une entreprise dont le patron est sensibilisé à l'écologie, on est fier d'y travailler. Ce cycle

vertueux crée un « tissu » sensibilisé, un relationnel particulier. Ce sont autant de bourgeons, de germes de solutions. Ça repose souvent sur un chef d'entreprise qui s'est dit « On va changer quelque chose » et cela « irrigue » jusqu'aux familles des employés. C'est l'ensemble du niveau de l'entreprise qui s'élève. C'est une reconquête du sens civique. L'environnement, c'est du sens civique.

CHACUN PEUT-IL RESENTIR CETTE FIERTÉ DE CHANGER LE MONDE ?

J-LÉ : Lors d'une conférence, une dame est venue, de loin, m'interroger : « Je suis grand-mère, mes enfants sont casés. J'ai des petits-enfants à qui je voudrais transmettre quelque chose de beau. Que puis-je faire ? » Elle avait un jardin. Et des pommiers qu'elle « traitait ». Je lui ai conseillé de placer des nichoirs. « Vous attirerez ainsi les mésanges. Elles mangeront les pucerons et vous n'aurez plus besoin d'utiliser des produits. » Un jour, j'ai reçu un message : « C'est formidable, ça s'est passé comme vous me l'aviez annoncé ! » Elle a simplement recréé un écosystème dans son jardin... ♦

« Le 3^e Parlement des Entrepreneurs d'avenir, soutenu par Generali, a eu lieu les 5 et 6 novembre au Conseil économique, social et environnemental (CESE), à Paris. Cet événement a réuni près de 2000 dirigeants d'entreprise et experts venus échanger sur les grands défis économiques et sociaux à venir.

POUR ALLER PLUS LOIN

« Là où croît le péni... croît aussi ce qui sauve », par Hubert Reeves, éd. Seuil, septembre 2013.

« Nouvelles Histoires naturelles », par Jean-Louis Étienne, éd. JC Lattès, 2011.

WE DEMAIN

92 AVENUE VICTOR CRESSON
92130 ISSY LES MOULINEAUX - 01 40 95 57 00

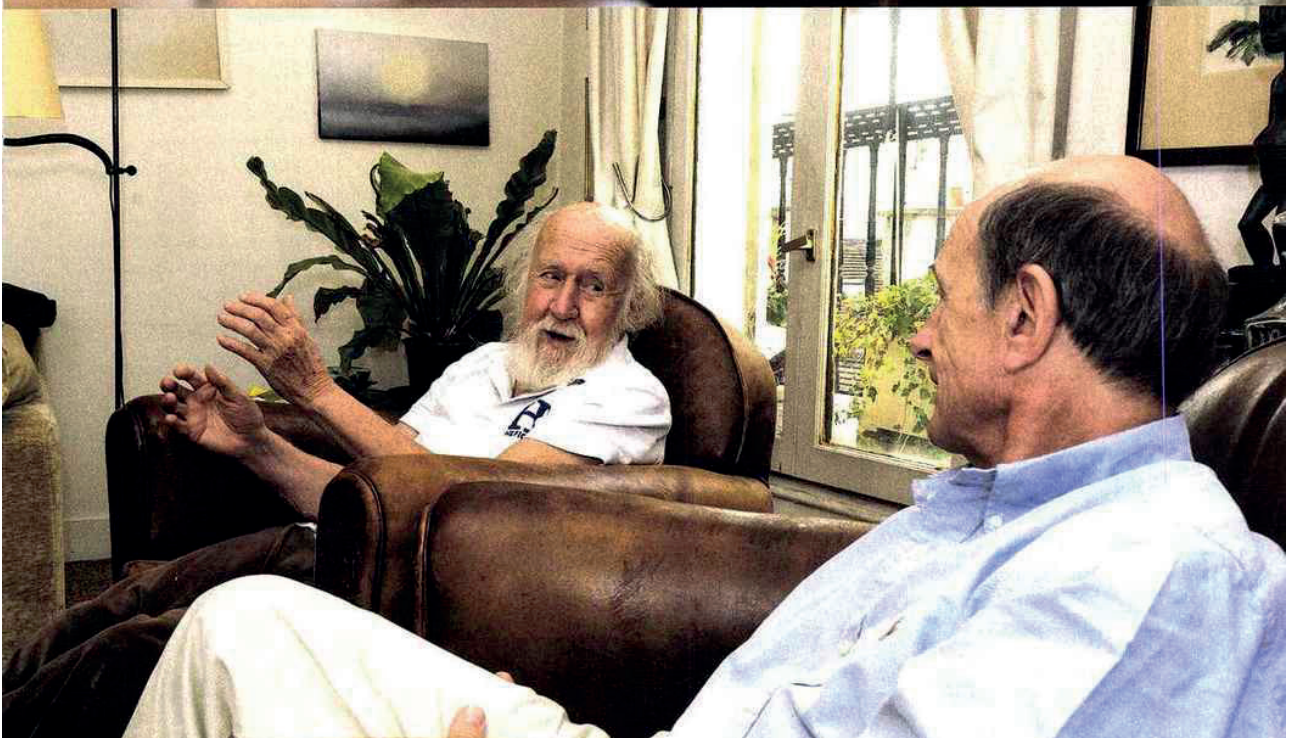
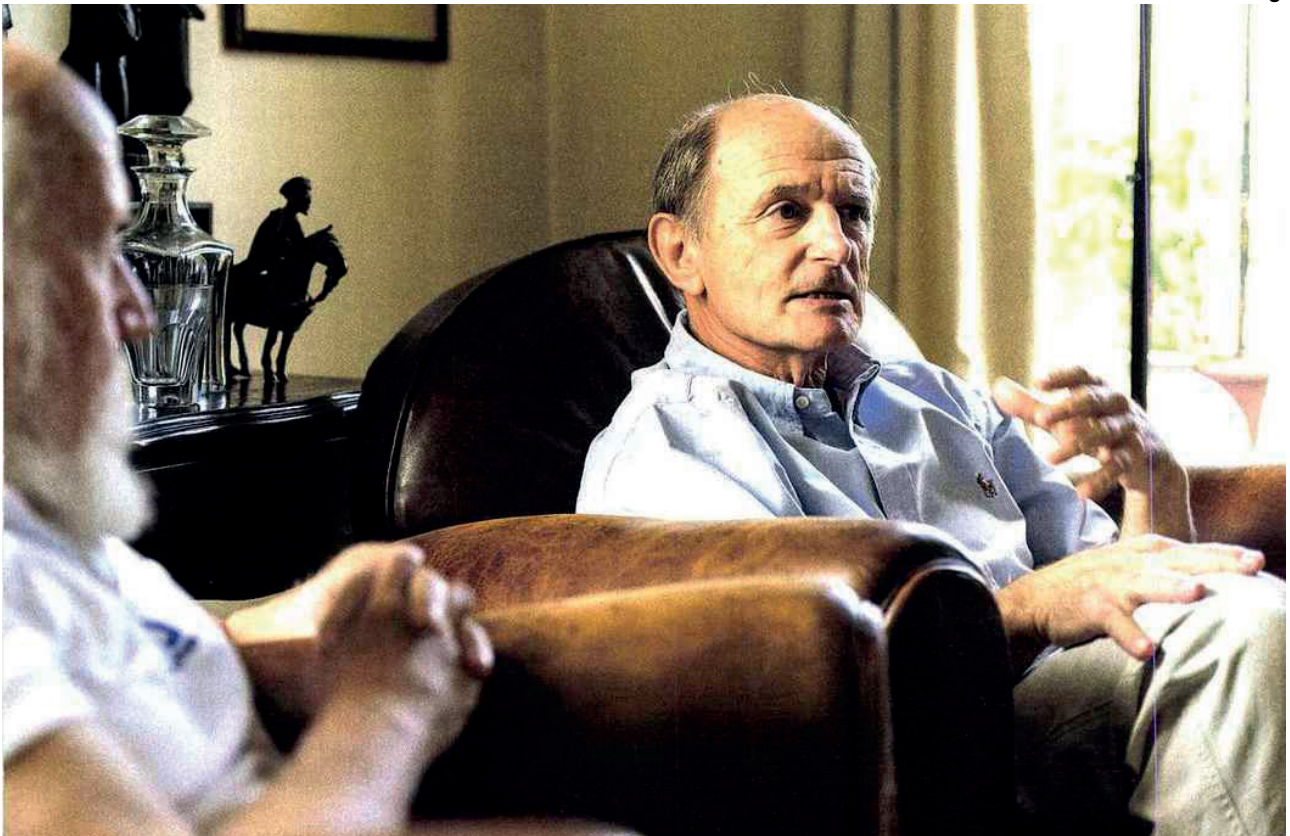
PRINTEMPS 14

Trimestriel

Surface approx. (cm²) : 2517

N° de page : 36-41

Page 6/6





ENQUÊTE Hyundai reste à flot grâce à la techno **PAGES 14-15**

DU JEUDI 31 OCTOBRE AU JEUDI 7 NOVEMBRE 2013 - N° 65 www.latribune.fr France métropolitaine - 3 €

LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE



Luc de Brabandere
« Les bonnes idées existent, mais nous ne les voyons pas. »
PAGE 26




Le Senior Advisor du Boston Consulting Group publie un livre de conseils aux dirigeants d'entreprise.

@ NEW YORK, LONDRES, PARIS

LA BATAILLE DES NOUVELLES SILICON VALLEY

Tout comprendre sur la compétition mondiale des métropoles pour attirer et faire grandir les start-up, au moment où Criteo, la pépite française du Net, vient d'entrer au Nasdaq.

PAGES 4 à 7



LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC CORDOUP POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS, AVEC VOTRE GÊTE DE TV, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES.

ENTREPRISES
LES TROIS PRIORITÉS DU NOUVEAU PLAN INNOVATION
P. 9

INNOVATION
LE BUSINESS DES LANGUES SE DÉLIE SUR LE WEB
P. 16-17

TERRITOIRES
ROTTERDAM, MODÈLE D'INTÉGRATION MULTICULTURELLE
P. 21

LES IDÉES

ET SI L'ENTREPRISE AVAIT LES SOLUTIONS ?

Pourquoi venir au Parlement des entrepreneurs d'avenir ? Les 5 et 6 novembre au Conseil économique, social et environnemental (CESE), 75 personnalités du monde de l'entreprise, patrons de grands groupes (Generali Bouygues...), patrons de PME et de start-up, ainsi que des entrepreneurs sociaux, partageront les solutions qui leur semblent les meilleures pour apporter des réponses aux nouveaux défis de l'avenir. *La Tribune* est partenaire de cet événement qui veut démontrer que sous les pavés de la crise, de nouveaux modèles économiques sont en train de naître.



JACQUES HUYBRECHTS
FONDATEUR
DU RÉSEAU ET
DU PARLEMENT
DES ENTREPRENEURS
D'AVENIR.

Lors de son université d'été 2013, Pierre Gattaz, président du Medef, a déclaré : « L'entreprise est la solution. » Dans notre pays où la défiance vis-à-vis des entrepreneurs semble culturelle, il est important de souligner que les solutions économiques passeront nécessairement par l'entreprise et sa capacité à générer de l'emploi.

Mais M. Gattaz, de quelles entreprises parle-t-on ? Pour des solutions à quels enjeux ? Savez-vous que, chaque jour, une personne se suicide en France à cause de son travail ? Plus personne ne peut nier la responsabilité des entreprises dans la dégradation des conditions psychologiques de travail. Savez-vous que, selon l'OMS, la pollution atmosphérique est un cancérigène désormais avéré ? Plus personne ne peut nier la responsabilité de notre développement économique sur notre santé...

Notre monde est aux prises avec un défi historique inédit par la nature et la conjonction des enjeux et des crises : économique, industrielle, sociale et écologique. Considérer l'entreprise uniquement comme solution à l'impasse économique est une erreur d'appréciation de la complexité des défis à relever. Où sont les solutions pour entrer, confiants, dans ce nouveau monde qui saura conjuguer transition énergétique, partage équitable des richesses créées, équilibre alimentaire, progrès social et démocratique ?

L'ÉMERGENCE D'ENTREPRISES D'AVENIR RESPONSABLES

Nous constatons qu'un mouvement profond et transformateur est en marche dans l'économie capitaliste. Celui de « l'entreprise d'avenir » ou « entreprise responsable » qui fait émerger des agents majoritairement issus de l'économie de marché dont la contribution sociale, environnementale et sociétale est forte et intégrée à la performance globale. Sondés en 2013 dans le cadre du baromètre « CSA-Generali : Les décideurs face aux nouveaux défis de société », les dirigeants d'entreprise sont 25 % à avoir mis en place un reporting sociétal et environnemental et lancé une démarche d'évaluation ou de certification extra-financière.

Ce mouvement s'incarne parfaitement dans la dynamique d'un réseau comme Entrepreneurs d'avenir, lancé en 2009 en France, qui réunit déjà près de 700 entreprises (www.entrepreneursdavenir.com), ou dans le développement d'un mouvement et d'un label américain, BCorporation (www.bcorporation.net), auquel plusieurs centaines d'entreprises dans le monde ont déjà adhéré.

Le succès de cette entreprise de demain passe par la reconnaissance sociale de ses actions et sa capacité à partager avec la société sa vision, ses projets

et sa valeur. C'est le sens que se donne le Parlement des entrepreneurs d'avenir. Il réunit tous les deux ans les dirigeants de ces entreprises qui, sans relâche, travaillent dans ce sens. Des solutions émergent, en réponse aux changements du monde d'aujourd'hui. Certes, elles sont parfois embryonnaires, partielles ou imparfaites, mais elles sont mises en œuvre par des entrepreneurs et autres artisans du changement résolus à construire un avenir meilleur et souhaitable pour tous.

DES SOLUTIONS LOCALES CONTRE LE DÉSORDRE MONDIAL

Il est aujourd'hui indispensable de s'inspirer de modèles vertueux de croissance pour relever les défis sociétaux majeurs tels que réduire le chômage, agir sur les causes de l'exclusion et créer les conditions d'insertion de tous.

Exemple ? Christophe Chevalier, directeur général du Groupe Archer, a réussi à mobiliser et faire coopérer une diversité d'acteurs du territoire de Romans-sur-Isère. « En 2005, explique-t-il dans *L'économie qu'on aime ! Relocalisations, création d'emplois, croissance : de nouvelles solutions face à la crise* (Rue de l'échiquier, 2013), on a compris qu'il valait mieux créer nous-mêmes les emplois dont les habitants avaient besoin plutôt que d'attendre d'hypothétiques embauches par les entreprises en place. » Le groupe d'insertion se transforme alors en entreprise de développement de territoire. Chaque année le groupe Archer emploie 1 200 personnes dans des

activités très diversifiées : bâtiment, travaux publics, transport, services à la personne, etc. Il favorise également le regroupement des entrepreneurs locaux qui peuvent ainsi plus facilement remporter des marchés ou développer de nouvelles activités. En outre, il a lui-même créé une coopérative mettant en réseau des artisans locaux et a réuni au sein du collectif « Pôle Sud » entrepreneurs, associations et services publics dans les mêmes locaux.

LIBÉRER L'ENTREPRISE POUR FAIRE GRANDIR LE CAPITAL HUMAIN

Comme le rappellent Gaël Giraud et Cécile Renouard (*Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Flammarion, Champs essais, publié en 2009 et réédité en 2012), « la place première prise par le

profit occulte les autres finalités de l'activité économique, dévalorise l'acte d'entreprendre, isole la société de son environnement et détruit les structures sociales en appréhendant la personne comme un individu égoïste ».

Bien entendu, dans les discours, on voudrait mettre l'homme au cœur du projet. Mais souvent, dans les faits, les politiques sociales sont plus des variables d'ajustements courttermistes que des leviers de développement collectif. L'entreprise d'avenir

fait le pari que les hommes et les femmes qui la composent sont son plus grand capital. L'évaluer, le faire grandir et le promouvoir est essentiel. Le « diagnostic social d'avenir », nouveau référentiel

« L'entreprise d'avenir fait le pari que les hommes et les femmes qui la composent sont son plus grand capital. »

JACQUES HUYBRECHTS



Pierre Gattaz, président du Medef, est de ceux qui affirment que « l'entreprise est la solution ». (ERIC PERMONT/AFIP)



La toiture végétalisée et solaire des locaux de Pochecho, entreprise « éconômique », au printemps 2012. [POCHECO]

lancé en 2013, offre aux dirigeants d'entreprise un outil simple leur permettant d'évaluer leur progrès social et leur engagement sociétal.

Des dirigeants visionnaires ont su libérer leur entreprise de la bureaucratie hiérarchique et construire un environnement organisationnel qui rétablit le respect et la confiance en l'intelligence des salariés. En parallèle, une démarche de développement personnel renforcée doit être mise en place pour révéler et faire se réaliser le potentiel humain et ainsi gagner en agilité, en capacité à innover et faire résistance à la crise. Citons comme exemple d'entreprises libérées FAVI, entreprise industrielle picarde et Lippi, entreprise poitevine, exemples développés par Isaac Getz dans son ouvrage *Liberté et Cie* (Flammarion, 2013).

Faire émerger un nouveau leadership dans les entreprises est à notre portée : Michel Hervé, président fondateur du groupe Hervé l'a mis en pratique avec succès depuis quarante ans. Sa philosophie est la suivante : s'il est urgent de posséder des savoir-faire de pointe, il est essentiel d'avoir des savoir-être aussi performants. Elle se réalise suivant trois modalités : intra-entrepreneuriat, déhiérarchisation du pouvoir, organisation en réseaux. « Pour y parvenir, le management et l'organisation doivent être focalisés non plus sur le contrôle et la directivité, mais sur la libre initiative et la confiance », précise Michel Hervé dans *Le Pouvoir au-delà du pouvoir. L'exigence de démocratie dans toute organisation* (François Bourin, 2012). Cette façon différente de vivre l'entreprise engendre une meilleure participation de chacun et donc une meilleure réactivité aux dysfonctionnements internes comme aux évolutions du marché.

« L'ÉCONOMIE », C'EST MAINTENANT !

Les dernières conclusions du GIEC sont alarmantes. Face à l'urgence, des entreprises mettent en place des solutions éconômiques, c'est-à-dire conjuguant écologie et économie.

En 1997, Emmanuel Druon a repris l'entreprise Pochecho, fabricant d'enveloppes de mise sous pli automatique, qu'il développe aujourd'hui avec une centaine de collaborateurs grâce aux principes de l'« éconômie ». Chaque investissement de Pochecho

doit répondre à trois critères : produire une réduction mesurable de l'impact sur l'environnement, mais aussi de la pénibilité et/ou de la dangerosité des postes et permettre de gagner de la productivité. « Pour nos enveloppes, les fabricants de papier coupent 60 000 arbres et en replantent 200 000 par an, dans le respect de la biodiversité des espèces et des espaces », décrit Emmanuel Druon dans son ouvrage *Économies. Entreprendre et produire autrement* (Pearson, 2012).

Dans la même dynamique éconômique, Pochecho a rénové ses toitures en solaire PV et en toitures végétalisées afin d'optimiser la gestion des flux d'eau de ruissellement et d'améliorer l'isolation phonique et thermique. 80 % de l'eau employée dans l'usine est de l'eau de pluie et les économies d'énergie sont



EM

« Pour nos enveloppes, les papetiers coupent 60 000 arbres par an mais en replantent 200 000. »
EMMANUEL DRUON,
DIRIGEANT DE POCHECO

évaluées à 10 K€ par an, soit un retour sur investissement de dix ans au maximum. Récemment, une bambouseraie, « station d'épuration » naturelle, a été créée à l'entrée du site pour le retraitement des eaux usées.

SOUTENONS CES ENTREPRISES POUR FAIRE GRANDIR LEURS SOLUTIONS

Certains acteurs économiques ont compris l'intérêt d'encourager ces entreprises d'avenir.

L'assureur Generali incite et aide ses entreprises clientes à relever le défi du développement durable tout en réduisant leur vulnérabilité. Il a intégré des critères de performance environnementale et sociale dans un audit de performance globale proposé aux PME. La moitié des 60 critères analysés relève du management humain et de la réduction de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement. À l'issue de ce diagnostic, les entreprises les plus matures se voient décerner un label et offrir des conditions préférentielles d'assurance.

Des fonds d'investissement comme Citizen Capital privilégient l'investissement dans des entreprises à fort engagement sociétal.

Des recherches sont également menées par la Fondation 2019, présidée par Romain Ferrari, DG du Groupe Serge Ferrari, sur la mise en place d'une TVA circulaire dégressive prenant en compte les externalités négatives (coût des préjudices écologiques non assumés) afin d'encourager les efforts d'écoconception des produits. D'autres acteurs tels que les banques et les pouvoirs publics ne pourront que

suivre ce mouvement visant à encourager ces entreprises pionnières. L'impact social, environnemental et la performance économique, en plus d'être compatibles, se renforcent.

N'allons pas chercher dans les étoiles des

réponses. Ces entrepreneurs d'avenir ont et sont une partie des solutions. À la fois pionniers et artisans du changement, ils ont su créer une vision holistique de leur activité, liant biodiversité économique et sauvegarde de l'humanité. Ces entrepreneurs conçoivent leurs projets comme une aventure humaine collective au service d'une cause qui dépasse les individus qui la composent. Dans ces conditions, l'entreprise est, alors, la solution. ▼

FOCUS

Un think tank qui passe à l'action

Selon le baromètre Generali-CSA, qui sera publié à l'occasion du 3^e Parlement des entrepreneurs d'avenir, la crise économique reste très présente dans l'esprit des entrepreneurs en France (67 % disent qu'elle est devant eux). Et elle affecte, pour 68 % d'entre eux, leur capacité d'engagement sur les enjeux de développement durable. Pour autant, 50 % des entrepreneurs interrogés déclarent que, concernant l'engagement sur ce secteur, les facteurs privilégiés sont ceux qui permettent de réduire les coûts de structure : gestion des déchets (81 %), réduction des consommables (80 %), réduction des consommations d'énergie (68 %). C'est donc qu'il est possible d'agir concrètement pour la planète, malgré les difficultés, ou plutôt à cause des difficultés. Être responsable est-il rentable ? Ce sera l'une des 15 tables rondes organisées, les 5 et 6 novembre, au Conseil éco-

nomique social et environnemental. Les candidates PS et UMP aux municipales à Paris s'y croiseront, Anne Hidalgo en ouverture, Nathalie Kosciusko-Morizet en clôture. Plusieurs grands patrons sont attendus : Martin Bouygues (Groupe Bouygues), Françoise Gri (Pierre& Vacances), Claude Tendil (Generali France). Au programme : entreprendre avec la société ; la révolution énergétique ; le développement du capital humain ; les solutions locales face à un désordre mondial. L'objectif est de faire de ce Parlement des entrepreneurs d'avenir à la fois un think tank et un « do tank ». De nombreux entrepreneurs sociaux y présenteront leurs expériences, alors que débute en novembre le mois de l'Économie sociale et solidaire. *La Tribune*, partenaire de l'événement, animera le 6 novembre un débat sur le thème : « Quelle croissance et quel avenir pour nos start-up ? » ▼



ÉDITION 2013

L'EXPRESS RÉUSSIR

L'express Réussir N° 22 - novembre-décembre 2013

**CES MÉTIERS QUI
CHANGENT
LE MONDE** **DONNER DU SENS
À SON TRAVAIL**

**50
MÉTIERS
« ENGAGÉS »
ET LEUR
RÉMUNÉRATION**

STRATÉGIES Comment concilier
business et impact social

ENTREPRISES et monde associatif :
les clefs de partenariats gagnant-gagnant

ÉCOLES, FACS, MBA
à l'heure du développement
durable et de l'entrepreneuriat social

BAROMÈTRE 2013 GENERALI - INSTITUT CSA
Les décideurs face aux nouveaux défis de société

ARNAUD MOUROT
ESCP Europe, codirecteur
Ashoka Europe,
et président fondateur
de Sport sans frontières.

AVEC
LCI

EXPRESS @ ROULARTIA

Nouveaux « business models »

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un levier de croissance pour les PME

Malgré la crise, les dirigeants de PME-PMI sont toujours nombreux à juger stratégique la mise en place de nouvelles actions environnementales, sociales et sociétales. Notamment pour gagner en compétitivité.

Par Philippe Manuel

La crise qui secoue l'Europe depuis plusieurs années risque-t-elle de sonner le glas du développement durable ? C'est peu probable, si l'on en croit les résultats de la troisième édition de l'enquête exclusive **Generali-CSA**^{*}, publiée à l'occasion du Parlement des entrepreneurs d'avenir qui se tiendra au Conseil économique social et environnemental, du 5 au 6 novembre 2013, à Paris, et dont L'Express est partenaire. Intitulée « Les décideurs face aux nouveaux défis de société », cette étude a été menée du 11 au 21 mars 2013, auprès d'un échantillon de 404 dirigeants et col-

laborateurs décisionnaires dans des PME-PMI de 20 à moins de 500 salariés ayant une activité en France.

Premier constat : le moral des dirigeants reste bas. Si le nombre d'entreprises se déclarant « fortement touchées » par la crise n'augmente pas (27 %), les dirigeants estiment désormais que « la crise est encore devant eux » (67 %, contre 35 % seulement deux ans plus tôt). Ils sont en outre 68 % à juger, toujours en 2013 (contre 60 % en 2011), que les soubresauts économiques freinent la prise en compte des dimensions environnementales, sociales et sociétales de leurs activités. Cette tendance est particulièrement marquée dans les plus petites structures, de 20 à 49 salariés, où la volonté de garnir le carnet de commandes semble pour l'heure capter l'essentiel des énergies.

Se démarquer

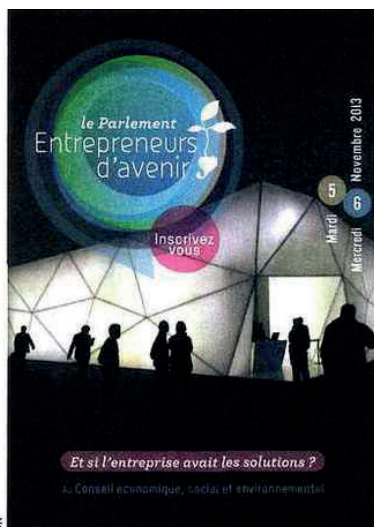
Derrière ce tableau un peu sombre se cache une autre réalité, plus optimiste. « Si les dirigeants de PME-PMI interrogés ont aujourd'hui d'autres priorités, ils ne renient pas pour autant leurs engagements en matière environnementale ou sociale, indique Bernard Sananès, président de l'institut CSA. Ils affirment avec plus de force cette année que les actions de RSE (responsabilité sociale d'entreprise) sont des leviers de compétitivité ». 68 % des dirigeants des PME de 50 à 99 salariés jugent ainsi que les actions en faveur du développement durable permettraient de se démarquer de la concurrence et de séduire davantage

de consommateurs (64 % pour les PME de plus de 100 collaborateurs et 70 % pour celles qui salarient de 200 à 499 individus). Sans surprise, ceux qui pilotent les plus petites structures sont légèrement plus tempérés. Un sur deux estime que la mise en place d'actions environnementales, sociales et sociétales permettrait de favoriser la compétitivité.

En 2013, les motivations des dirigeants en termes de développement durable sont principalement liées à la volonté de réduire les coûts de fonctionnement (97 % des personnes interrogées), de répondre aux attentes des clients (96 %), d'augmenter la performance économique de l'entreprise (95 %), et de diminuer et de prévenir les risques (95 %) : moins par le désir d'obtenir une certification ou un label (87 %) ou d'anticiper l'arrivée d'une éventuelle obligation réglementaire (68 %).

Agir concrètement

Les chiffres montrent que ces bonnes intentions ne sont pas que des vœux pieux : un directeur sur quatre a déjà mis en place un reporting sociétal et environnemental. Le pourcentage de dirigeants qui intègrent des actions environnementales ou sociales spécifiques dans la stratégie de leur entreprise est aussi en hausse de 16 %, en 2013 (59 %), et ils sont 81 % à s'impliquer directement sur ces sujets. Parmi les actions qui ont le vent en poupe, on constate une hausse en 2013 des opérations concernant la gestion des déchets et effluents (81 %, contre 75 % en 2011), la réduction des consommables (80 %, contre 67 %), le recyclage des produits (77 %, contre 68 %), la sensibilisation des salariés aux problématiques environnementales (70 %, contre 58 %), la baisse de la consommation énergétique (68 %, contre 58 %) et une moindre utilisation de matières premières (54 % contre 44 %).





COMPÉTITIVITÉ La mise en place d'actions environnementales et sociales la favorise. Ici, un parc d'éoliennes non polluantes, à Alberta, au Canada.

T. KOROL/REUTERS

Précision importante, selon Bernard Sananès : « Les décideurs s'engagent surtout sur des actions concrètes, assez faciles à mettre en œuvre au quotidien et offrant des retours rapides. » Le bien-être au travail (98 % des décideurs), le respect des droits fondamentaux de la personne (97 %), le développement d'une politique d'achats responsables (96 %), et l'éthique et la transparence (95 %) leur tiennent particulièrement à cœur. Tout comme la protection de la santé et de la sécurité du consommateur (89 %), ou la lutte contre le chômage et la précarité, qui retrouve son niveau de 2009, à 89 %. A contrario, les engagements sont plus timorés sur des critères tels que la lutte contre le changement climatique (76 %), la relocalisation de l'emploi (71 %) ou la promotion des arts et de la culture (46 %).

Se faire accompagner

Outre le manque de temps et la résistance de certaines catégories de personnel, le principal obstacle rencontré par les décideurs français est de nature

pécuniaire : un sur deux déplore le manque de moyens financiers ou le coût de la mise en place, et un sur trois doute du retour sur investissement possible. Il est aussi organisationnel. « Happés par le quotidien, les dirigeants de PME-PMI ne souhaitent pas arrêter ces démarches, mais éprouvent le besoin d'être accompagnés », relève Bernard Sananès.

En dehors des organismes gouvernementaux, dont le CSA rappelle qu'ils sont toujours « les mieux placés pour conseiller les dirigeants sur les questions environnementales, sociales et sociétales », d'autres acteurs sont de plus en plus sollicités : experts-comptables, conseillers juridiques, sociétés d'assurance... Un dirigeant sur cinq interrogé par le CSA est, par exemple, demandeur de conseils de la part des assureurs en matière de prévention des risques. Signe que la réponse à ces enjeux passe par tout un écosystème d'intervenants. Et que de nouveaux acteurs vont devoir entrer en scène, s'adapter et éclairer les décideurs sur les meilleures pratiques. ●

CHIFFRES CLEFS

1 sur 2 des dirigeants de PME-PMI estime que la mise en place d'actions environnementales, sociales et sociétales favorise la compétitivité. Un avis surtout partagé par les entreprises de plus de 50 salariés.

1 sur 4 des décideurs a mis en place un reporting sociétal et environnemental.

7 sur 10 des chefs d'entreprise sont motivés par la réduction, la prévention des risques et l'amélioration de l'image de l'entreprise, mais jugent que la crise économique a freiné les considérations environnementales et sociales des PME-PMI (68 % en 2013, contre 60 % et 48 % en 2011 et en 2009).

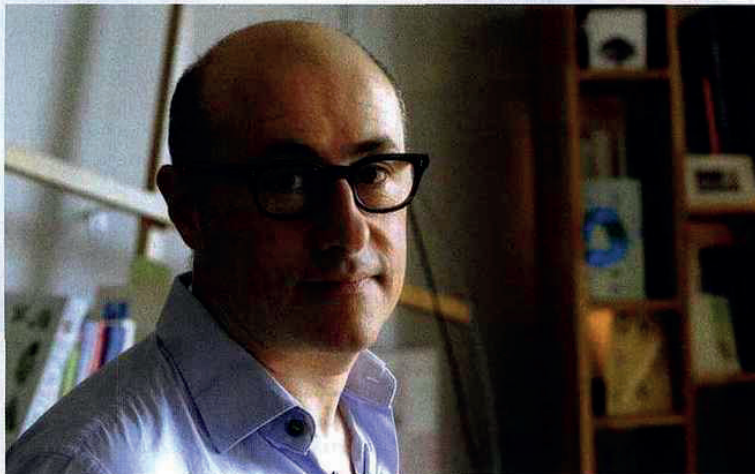
* Source : « Les décideurs face aux nouveaux défis de société », Generali-Institut CSA, 2013



RENDEZ-VOUS AU PARLEMENT DES CRÉATEURS D'AVENIR

Hélène Martinez

LES 5 ET 6 NOVEMBRE, LES **ENTREPRENEURS** D'AVENIR SE RÉUNIRONT AU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL POUR LA SESSION BIENNALE DE LEUR PARLEMENT. AU PROGRAMME : ÉCHANGER POUR PROGRESSER, COMMUNIQUER POUR PROMOUVOIR ET PROPOSER POUR CHANGER. LE RÉSEAU REGROUPE 646 PME ET GRANDS GROUPES.



POCHÉCO EMMANUEL DRUON

www.pocheco.com

Depuis 1928, Pochéco produit des enveloppes pour les institutions, banques, assurances, opérateurs de téléphonie et producteurs d'énergie européens. En 1997, Emmanuel Druon prend la direction de l'entreprise lilloise, entrée dans l'escarcelle de sa famille vingt ans plus tôt. Il entreprend une politique guidée par des principes « écolonomiques ». Deux milliards d'« écoveloppes » 100 % recyclables et biodégradables sont créées chaque année dans une usine autonome en ressources hybrides. L'environnement, la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets constituent l'ADN de l'entreprise.



ACTIVBOIS

HERVÉ KERRDERRIEN

www.activbois.com

Pour Activbois, le développement durable repose sur trois piliers : l'écologique (le process de production), l'économique et le solidaire - les salariés sont partie prenante du projet sur tous les plans (temps de travail, salaires, bénéfices). La société veut permettre à ses clients d'accéder à des constructions moins onéreuses et plus écologiques que tout ce qui se pratique aujourd'hui.



CONCIERGE DURABLE

MARTINE PAYEUR

www.concierge-durable.com

Concierge durable a été la première conciergerie d'entreprise qui, dès novembre 2008, a orienté tous ses services annuels vers des critères de RSE et développement durable. L'objectif de l'entreprise est d'apporter et de coordonner sur le lieu de travail des services facilitant la gestion des vies privée et professionnelle des salariés.

1 % FOR THE PLANET

JACQUES FATH

onepercentfortheplanet.org

Créée en 2002 par Yvon Chouinard, propriétaire de Patagonia, 1 % for the Planet regroupe des entreprises s'engageant à reverser 1 % de leur chiffre d'affaires annuel à des associations environnementales agréées. Le réseau compte 1 450 entreprises dans 44 pays et 2 500 associations agréées. Près de 120 entreprises en France ont rejoint 1 % for the Planet.





CITIZENCAR

DAVID, GUILLAUME ET NICOLAS
fr.cityzencar.com

David, Guillaume et Nicolas ont fondé Citizencar, il y a deux ans, avec l'ambition de favoriser une utilisation intelligente des ressources automobiles disponibles à proximité. Par l'intermédiaire d'une plateforme de partage en ligne, ils connectent une communauté d'automobilistes, propriétaires et conducteurs de véhicules. Le concept de location entre particuliers développé par Citizencar présente des vertus solidaires autour de valeurs de partage, économiques et écolo. Environ 95 % des véhicules restent immobiles les trois quart du temps alors qu'une voiture partagée à temps plein remplace 15 à 20 véhicules et 45 à 60 emplacements de parking. Aujourd'hui, la start-up rejoint Buzzcar, qui est un site de location de voitures entre particuliers qui, lui aussi, repose sur le principe d'autopartage. Sa fondatrice, Robin Chase, avait avant cela développé Zipcar. À elles deux, elles recensent désormais plus de 7 000 voitures et 50 000 membres.

VISION NATURELLE

JEAN-CHRISTOPHE BARGIN
www.visionnaturelle.fr

L'opticien Vision naturelle est né en 2007 pour revaloriser ce métier de professionnel de santé. Jean-Christophe Bargin a mis l'accent sur le professionnalisme et le service client, opté pour des prix justes et apporté une dimension développement durable et gestion citoyenne au secteur.

EXTRAMUROS

ROSANNA DEL PRETE ET ISABELLE PUJADE
www.extramuros-paris.com

Cofondatrices d'Extramuros, Rosanna Del Prete et Isabelle Pujade ont associé leurs compétences artistiques pour réaliser des objets à partir de matériaux de récupération. Les deux designers s'appliquent à redonner vie aux matériaux en leur attribuant de nouvelles fonctions.

BIOSOL

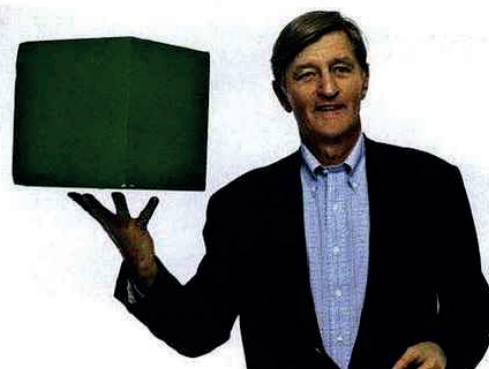
PHILIPPE AUDARD
www.biosol.com

Biosol est une SCOP, créée en 1995, spécialisée dans la distribution de détail et demi-gros de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique et de produits écologiques. Installée dans le Sud-Ouest, elle implique sa dizaine de salariés dans les projets de l'entreprise.

AGENCE DU DON EN NATURE

JACQUES-ÉTIENNE DE T'SERCLAES
www.adnfrance.org

L'Agence du don en nature collecte des produits neufs non alimentaires auprès d'entreprises donatrices, au profit d'un réseau de 400 associations investies dans la lutte contre l'exclusion. L'association, reconnue d'intérêt général, accompagne plus de 500 000 personnes démunies. Dès 2008, Jacques-Étienne de T'Serclaes conduit ce projet d'entrepreneuriat social afin d'apporter une solution solidaire aux trop nombreuses victimes de la précarité - 8,6 millions de personnes vivent en dessous du seuil de pauvreté en France -, et d'empêcher ainsi le gaspillage. ♦



WE DEMAIN SUPPLEMENT

92 AVENUE VICTOR CRESSON
92130 ISSY LES MOULINEAUX - 01 40 95 57 00



MAI 13

Parution irrégulière

Surface approx. (cm²) : 1072
N° de page : 62-63

Page 1/2



ROMAIN FERRARI



FABRICE MILLET



CHRISTINE DELPAL



JOËL TRONCHON

L'HUMAIN AU CŒUR DES ENTREPRISES

Isabelle Lefort

—
CRÉÉ EN JUIN 2009, LE RÉSEAU DES **ENTREPRENEURS D'AVENIR**,
SOUTENU PAR GENERALI, RÉUNIT 646 PME ET GRANDS GROUPES.
TOUS ONT POUR POINT COMMUN LA CONVICTION QUE LEURS
BUSINESS MODELS DOIVENT ALLIER LA PERFORMANCE
ET LE BIEN-VIVRE DE TOUS. L'EFFICACITÉ, LA RESPONSABILITÉ,
L'ÉQUITÉ ET LA DURABILITÉ NOUS CONCERNENT TOUS.
ET PLUS ENCORE LES ENTREPRISES DE DEMAIN.
—

Les Entrepreneurs d'avenir ont fait le choix de se réunir en réseau pour échanger les bonnes pratiques et travailler ensemble à l'élaboration d'un avenir durable.

ROMAIN FERRARI PLUS AVEC MOINS

Depuis 1973, le groupe Serge Ferrari, aujourd'hui dirigé par Romain Ferrari, est leader de la filière des textiles industriels et des membranes composites souples. Son activité va de la filature à la plasturgie. Avec une très forte valeur ajoutée, ses fabrications sont utilisées pour envelopper des bâtiments et de grandes infrastructures, telles que des stades. Ou recouvrir des façades de protections solaires textiles. La particularité du groupe, c'est une chaîne de valeurs qui participe à la promotion de la légèreté, associée à une vision en cycles. Romain Ferrari veut offrir plus à ses clients, mais avec moins de matériaux, moins d'énergie. Cela passe par un choix de composites qui sont réutilisés à tous les niveaux. L'entreprise a ainsi créé le premier réseau de collecte de toiles en fin de vie et breveté la technologie industrielle Texyloop, qui permet le recyclage à 100% des composants textiles polyester/PVC. Le leitmotiv de Serge Ferrari : produire avec les bâches d'hier les matériaux de demain.

FABRICE MILLET AGIR POUR L'AVENIR

Spécialiste de la fabrication de portes et de fenêtres, l'entreprise Millet, avec à sa tête Fabrice Millet, recycle les vieilles menuiseries après leur dépose.

Installé au cœur du bocage vendéen, le fabricant est engagé depuis 2004 dans la démarche de développement durable prônée par l'organisation suédoise The Natural Step, en faveur de sociétés humaines durables. Ses objectifs ? L'innovation, la qualité, l'environnementalisme. Toutes ses fabrications sont conçues pour améliorer la performance énergétique, avoir un impact minimal sur l'environnement et pouvoir être recyclées. Les ossatures bois sont réalisées à partir de matériaux issus de forêts certifiées FSC et PEFC. L'adoption par Millet de profils bois en lamelles écollées et aboutées permet une économie annuelle en bois de 15% par rapport à ses concurrents et une meilleure tenue dans le temps. La ouate de cellulose est obtenue à partir de papiers recyclés précédemment utilisés pour l'isolation des panneaux bois. 80% des déchets des usines Millet sont recyclés. Les mots d'ordre : éliminer le gaspillage, limiter la pollution, utiliser les énergies renouvelables, établir des relations de commerce durable.

CHRISTINE DELPAL LA COOPÉRATION

Photographes et ethnologues de formation, Christine Delpal et Marc Carbonare ont eu envie en 2004, au retour de leurs nombreux voyages en Orient, de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale avec Karawan Authentic. En hommage aux caravaniers de la Route de la soie, ils ont rapporté mille et une merveilles des contrées qu'ils ont traversées. Dans leur démarche, ils veillent à accompagner des producteurs

et des artisans qui, de l'Inde au Vietnam, en passant par la Turquie et la Syrie (jusqu'à ces derniers mois), empruntent la voie du commerce équitable. Étoiles de laine et soie, noix de lavage, amulettes de gommage, objets pour le rituel oriental du bain : leurs produits sont au service du bien-être et de la maison. Leur philosophie tend à la collaboration et l'humain au cœur de Karawan n'est pas une pose de bon goût. L'entreprise est ici conçue comme un corps humain qui expérimente à tous les niveaux de formes nouvelles de coopération.

JOËL TRONCHON LA RSE À 360°

Il a suffi d'un tweet d'Oprah Winfrey pour remettre la marque Seb sur le devant de la scène médiatique. À la direction du développement durable du groupe, Joël Tronchon coordonne les actions de la responsabilité sociale (RSE). Il définit l'approche de son entreprise comme celle d'un généraliste qui, non content de ne s'intéresser qu'à un pan du développement durable, préfère couvrir l'ensemble du scope. Ainsi, le fabricant de la légendaire Cocotte-Minute est l'un des partenaires fondateurs de l'association à but non lucratif L'Agence du don en nature, qui recycle, valorise et donne une seconde vie à des produits en fin de stock, au profit des plus démunis. Au-delà de la lutte contre le gaspillage, l'une des autres initiatives remarquables du numéro 1 mondial du petit électroménager est de fabriquer 30% de l'ensemble de son offre en France. Ce qui fait du groupe l'un des derniers Mohicans dans cette filière. ♦

Les informations sur le réseau et le Parlement sur www.entrepreneursdavenir.com

“ LES ENTREPRENEURS D'AVENIR RÉSISTENT MIEUX À LA CRISE ”

Interview Isabelle Lefort

CO-FONDATEUR DE LA SOCIÉTÉ CHK, ORGANISATEUR DE LA
MANIFESTATION “LA CITÉ DE LA RÉUSSITE” EN 1989,
JACQUES HUYBRECHTS A IMAGINÉ EN 2009 LE “PARLEMENT
DES ENTREPRENEURS D'AVENIR”. AUJOURD'HUI,
617 CHEFS D'ENTREPRISE ONT REJOINT LE RÉSEAU. LEUR
CONVICTION? L'HUMAIN EST AU CŒUR DE L'ENTREPRISE.

WE DEMAIN INITIATIVE : COMMENT FONCTIONNE VOTRE ORGANISATION ?

JH C'est un lieu d'échanges et de débats, de propositions et de réflexion, pour des entreprises qui s'emploient à réconcilier en leur sein des responsabilités économiques, environnementales et sociétales et qui replacent l'humain au cœur de l'entreprise. Le futur est plus que jamais porteur d'innovations positives. L'entreprise doit être un acteur majeur du changement. Car l'acte d'entreprendre dépasse largement son unique expression financière. Le Parlement des entrepreneurs d'avenir réunit 617 chefs d'entreprise qui partagent ces valeurs. Nous avons créé ce réseau pour leur permettre de s'identifier et de se connaître, pour échanger sur leurs pratiques et réfléchir ensemble aux moyens d'entreprendre pour l'avenir.

TOUT EST PARTI DE LA CRISE ?

JH : À partir de 2008, la crise financière a eu des répercussions économiques et sociales telles qu'il a fallu envisager la création de nouveaux modèles. Tout est à rediscuter et à définir. L'époque peut être propice à l'émergence d'entreprises d'avenir. Nous devons repenser nos modes énergétiques et politiques. Je ne sais si nous vivons une révolution, seul le recul pourra nous le dire, mais la transition est profonde. Or, en raison d'une responsabilité sociale et d'une relation aux fournisseurs plus fortes, les entrepreneurs d'avenir résistent mieux à la crise. Cela ne veut pas dire qu'ils sont en dehors de la crise, mais leurs fondamentaux sont plus solides.

QUI SONT LES ENTREPRENEURS D'AVENIR ?

JH : Il y a entreprise et entreprise. Les décisions quotidiennes prises par un dirigeant, qu'il s'agisse de gouvernance ou de choix stratégique, d'alliance, de management, de choix de client, voire de fournisseur, impulsent une spirale de comportements plus ou moins vertueux. Nous sommes 617 entrepreneurs, en majorité français, avec une grande représentation des PME. Certes, les questions environnementales et sociétales commençant à intéresser, des entreprises de plus grande taille, dont des grands groupes, tel Generali qui nous accompagne depuis le début, sont de plus en plus nombreuses à nous rejoindre. L'important est d'avoir la certitude que les membres qui nous rejoignent disposent d'une gouvernance maîtrisée car sans cela, il ne peut y avoir ni initiative, ni pérennité dans les actions menées. Si les dirigeants ne sont pas capables de négocier avec les actionnaires, il ne peut y avoir d'engagement. Si le groupe Danone mène des actions concrètes, c'est parce que les dirigeants l'ont décidé.

**“DEPUIS 2001, LES
ENTREPRISES DU CAC 40
ONT DE PLUS EN PLUS
DE COMPTES À RENDRE
SUR CES QUESTIONS
D'ENVIRONNEMENT.”**

Sur ces 617 entreprises, 85% sont des structures classiques du type SARL, et 15% des associations ou des coopératives de type Scop. Ces dernières interviennent fréquemment dans l'économie solidaire et collaborative. Les Scop représentent 3,4% du réseau, mais c'est un type d'entreprises qui nous intéresse. Depuis 2001, les entreprises du CAC 40 ont de plus en plus de comptes à rendre sur ces questions d'environnement. Les groupes sont notés par des agences de notation et des investisseurs qui attendent une visibilité sur les risques environnementaux. Et cela concerne la totalité de la chaîne, aussi bien les commanditaires que les fournisseurs.

QUELLES DIFFÉRENCES ENTRE UNE ENTREPRISE D'AVENIR ET UNE AUTRE ?

JH : Tout dépend où l'on place le curseur social et environnemental. S'il est au cœur du modèle, c'est une entreprise d'avenir. S'il est à la périphérie, ce qui est encore l'attitude majoritaire, alors non. Nombre d'entrepreneurs et d'actionnaires pensent encore que l'entreprise a pour unique objectif de faire des profits.

Nous croyons à un autre modèle qui, bien sûr, repose sur la rentabilité, mais pas uniquement. Nous pensons plutôt que tout peut fonctionner ensemble : la santé financière, au même titre que le social et l'environnement. Si on partage plus de valeurs créées, de facto, on enregistre moins de résultats. Ainsi, si Apple partageait plus avec les ouvriers chinois, ses résultats financiers

seraient moindres. Mais quel bénéfice reviendrait à la société ? Aux États-Unis, une entreprise comme Patagonia a été fondée par un entrepreneur visionnaire. En Suisse, l'entreprise textile Switcher, dirigée par Robin Cornelius, affiche une traçabilité exemplaire.

UNE QUESTION DE GÉNÉRATION ?

J.H : J'espère que la génération Y va de plus en plus prendre en considération ces questions. Nous avons réalisé une première étude avec *L'Étudiant* pour déterminer quelles universités et des écoles de commerce et d'ingénieurs prenaient en considération ces questions tant dans l'enseignement, la recherche que la gouvernance. Certaines écoles progressent, d'autres n'ont pas répondu. Le mouvement est réel, mais ce qui serait bien, c'est que cela devienne central. Or, pour beaucoup d'écoles, comme dans la majeure partie des entreprises, c'est encore une préoccupation annexe. Si demain les entreprises changent leur manière de voir, en adoptant des comportements humanistes et plus soucieux des enjeux environnementaux, les universités et les écoles suivront. C'est un sujet important, sur lequel nous allons continuer à travailler. Nous allons inviter tous les directeurs d'université à participer à notre Parlement 2013.

QUI SIÈGE AU PARLEMENT ?

JH : Parmi les 617 entrepreneurs d'avenir figurent aussi bien des entreprises internationales puissantes, comme Lafuma, qui est l'une des sociétés à la pointe du développement durable (elle vient de mettre en œuvre un outil baptisé "*Ecoefficiency*" qui vise à optimiser l'éco-conception) ou SEB, le numéro un mondial du petit électroménager et des articles culinaires. Joël Tronchon explique ainsi très bien dans sa profession de foi que par son histoire, ses valeurs et ses pratiques de management, le groupe SEB privilégie un modèle de développement équilibré

et orienté vers le long terme, efficace sur le plan économique, mais soucieux de la qualité de sa politique sociale, sociétale et environnementale. Ses dirigeants sont convaincus que des déséquilibres sociaux ou une exploitation irraisonnée des ressources naturelles entraîneraient des effets pervers qui remettraient en cause l'avenir de l'entreprise.

Depuis 1973, le groupe Serge Ferrari connaît une croissance exemplaire, continue et durable. Ce producteur de membranes plastiques, qui a réalisé les couvertures des stades pour les J.O. 2012 et la sculpture d'Anish Kapoor exposée dans le cadre de Monumenta 2011, investit 1 % de son chiffre d'affaires (156 millions d'euros) à la réduction de son empreinte carbone.

Créée en 2004 par Marc Carbonare et Christine Delpal, la société Karawan authentic se consacre à l'éco-design d'accessoires de mode et de cosmétiques à la traçabilité authentique que l'on trouve chez Nature & Découvertes,

dont un local commercial. Forte d'un chiffre d'affaires de 2,7 millions d'euros en 2011, l'entreprise va doubler de taille en 2013 avec un objectif de 7,9 millions d'euros. C'est une démarche à suivre et à encourager absolument.

COMMENT UN ENTREPRENEUR INTÈGRE-T-IL LE RÉSEAU ?

JH : Les entrepreneurs envoient leur dossier de candidature sur le site du Parlement ; il comporte une dizaine de critères de sélection. Ensuite, un comité de 8 personnes donne son avis. La plus grande partie des nouveaux candidats sont cooptés. En 2013, on passera à un questionnaire plus fourni construit autour de critères quantifiés.

QUELS TRAVAUX MENEZ-VOUS ?

JH : Nous travaillons avec des agences de notation et nous menons des travaux communs avec Vigeo pour identifier et soutenir les entreprises qui travaillent à des innovations positives. Nous avons

**“UNE SOCIÉTÉ QUI VEUT SURVIVRE EN FRANCE
ET À L'INTERNATIONAL EST CONFRONTÉE À UN ENSEMBLE
DE POINTS À METTRE EN ŒUVRE
QUI SONT D'UNE COMPLEXITÉ SANS NOM.”**

Botanic, Altermundi, Biocoop, sur le site de la marque, et dans la boutique Karawan qui a ouvert à Lyon en juin.

Pour sa part, le promoteur alternatif Terra Cités propose une approche transversale pour faire face à une triple problématique sociale. La production des logements coûte cher aux utilisateurs : ils ne sont pas adaptés à l'évolution des usages et contribuent au délitement social. En faisant participer les habitants et en mutualisant les efforts, il peut en être autrement. Terra Cités veut en faire la preuve avec des projets en cours de 24 logements à Aulnay-sous bois, de 40 à Dijon et de 22 à Strasbourg,

monté un groupe de travail pour définir ce qu'est une politique sociale et environnementale responsable. Les conclusions seront publiées en juin 2013. L'idée est d'établir les critères objectifs, au nombre de 53, qui permettent à une entreprise de s'évaluer. Ils passent en revue tous les domaines, qu'il s'agisse de gouvernance ou de management. L'humain est-il au cœur de l'entreprise ? Le dirigeant lui-même est-il évalué ? L'entreprise a-t-elle des actions concrètes auprès d'acteurs extérieurs, associations et autres ? Applique-t-elle des critères pour quantifier les avancées ? La négociation sociale figure-t-elle dans

la pratique de l'entreprise? Intègre-t-elle le temps long dans sa stratégie?

Dès 2009, pour réussir à trouver ce que représente quantitativement l'ensemble de ces PME engagées dans le développement, tout en évaluant la tendance de ce mouvement et son amplification, nous avons lancé un baromètre avec le groupe Generali et le mensuel *L'Entreprise*. Pour 2013, nous préparons une nouvelle édition qui permettra de déterminer l'impact de la crise, avec possiblement des données nous offrant un recul sur les sujets verts.

QUELLE EST VOTRE MISSION ?

JH : Quand les entrepreneurs ont des pratiques spécifiques, les aider à les mettre en avant et les valoriser. Développer l'envie de faire avancer les enjeux au travers de "think tanks". Réfléchir ensemble au-delà de la sinistrose, prendre du recul, parler de business tout en partageant des valeurs. Il existe déjà beaucoup de choses, mais nous essayons d'inventer. On traite deux ou trois sujets par an dans des groupes de travail de 15-20 personnes. En 2011, on a travaillé par sur le concept du "Made in France".

QUE VEULENT LES ENTREPRENEURS ?

JH : Plus de simplicité. Une société qui veut survivre en France et à l'international est confrontée à un ensemble de points à mettre en œuvre qui sont d'une complexité sans nom. Songez aux contraintes de la législation française et étrangère, aux brevets... C'est ce qui nous a conduits à conserver une taille humaine : je préfère piloter aujourd'hui une barque qu'un paquebot. Le défi de la complexité est un vrai sujet pour nous. Parfois, il semble impossible de revenir en arrière.

QUELLE RELATION ENTRETIENEZ-VOUS AVEC LES POLITIQUES ?

JH : Ni indifférence, ni soutien. Nous ne cherchons pas de rapprochement, mais cela peut se produire ponctuellement.

Comme lors de la journée du 18 février 2013, à Lyon, à l'occasion de laquelle nous organisons, en collaboration avec la ville de Lyon, dans le cadre du premier Parlement régional des entrepreneurs d'avenir, la réflexion autour du thème "Vers des sociétés à énergie positive" à destination de la centaine d'entrepreneurs d'avenir de la région Rhône-Alpes. Il y a trois ans, Lyon avait lancé le label "Lyon ville équitable et durable" pour identifier les entreprises et les commerces engagés dans cette voie. La démarche nous intéresse et converge avec nos préoccupations.

Le politique a un rôle majeur à jouer. Quand un ministère ou une collectivité locale lance des appels d'offres publics (pour un total cumulé équivalent à 15% de notre PIB), c'est à cette instance de définir les critères environnementaux et sociaux à appliquer. Le politique endosse aussi le rôle de législateur. La fiscalité sociale et verte est une voie déterminante. Attendons de voir ce que prépare le gouvernement. En 2013, un nouveau reporting social et environnemental entrera en application. Les entreprises de plus de 500 salariés devront elles-aussi rendre des comptes sur ces questions. Certes, il n'y aura pas d'obligation, si ce n'est celle de reporter. Mais elles devront mettre en œuvre des paramètres qui leur coûteront en heures et en moyens. Pour les financer, il faudra alléger certaines tâches, dont le reporting financier, et se concentrer sur ce qui a du sens.

L'ORGANISATION EST FRANÇAISE, AVEZ-VOUS D'AUTRES AMBITIONS ?

JH : Les autres organisations européennes sont un peu différentes. Nous regardons en direction desquelles nous souhaiterions nous rapprocher. Notre objectif est clair : nous voulons faire converger les actions des entrepreneurs. Nous avons l'ambition de l'atteindre en 2014-2015 avec, pourquoi pas? une présence au Parlement européen. ♦



PIGEONS... VOLENT ?

Et si les "pigeons" se trompaient de combat? En continuant à faire valoir l'exception fiscale des opérations de cession comme un "moteur de l'entrepreneuriat", ils ne concentrent pas l'attention de l'opinion sur des solutions juridiques et fiscales favorisant "l'entrepreneuriat durable". Ce qui pose problème, c'est la volatilité de la création d'entreprise comme une fin spéculative. Or, il existe des mécanismes vertueux d'appréciation de la gestion financière et sociale d'une entreprise qui pourraient conditionner le cadre fiscal de la cession, à terme, de celle-ci. Par exemple, le niveau d'épargne salarial, la non condamnation pénale, le réinvestissement des résultats, le respect des délais de règlements des taxes et contributions sociales, la gestion des fonds propres, la longévité de l'emploi, les résultats en terme de protection d'environnement, etc. Bref, en contrepartie d'un "droit" spéculatif encadré, pourquoi ne pas opposer un "devoir" juridique, social et économique aux entrepreneurs? Tricher n'est pas jouer...

J'entends les objecteurs de la "libre entreprise" faire valoir le risque d'ingérence, mais je vois surtout une modalité d'encadrement du fonctionnement des entreprises qui réhabiliterait ces dernières aux yeux de l'opinion, des salariés et du pouvoir politique. Ce qui reste de cette "affaire maladroite", c'est la stigmatisation des entrepreneurs comme sources de tous les maux (chômage, spéculation, etc.) alors que 90% des patrons que je connais sont investis, passionnés et rêvent de tripler la taille salariale de leurs entreprises. Qu'ils en soient récompensés, mais si et seulement s'ils y parviennent dans un processus vertueux pour la collectivité.

Tribune de Human & Partners, à lire sur le site entrepreneursdavenir.com





Nous

VOUS AVEZ DIT MADE IN FRANCE ?



PHOTO : DAHMANE

FRANÇOIS KERMOAL,
DIRECTEUR
DE LA REDACTION
DE L'ENTREPRISE

Le numéro de *L'Entreprise* que vous avez entre les mains a été imaginé, conçu et monté en France. Puis imprimé sur des rotatives en Belgique. Mais il ne viendrait à personne l'idée que notre magazine n'est pas... Made in France. Sous réserve que cela nous soit utile, il nous est impossible, pourtant, d'être vendu avec le nouveau label Origine France Garantie. Au regard des règles en vigueur, notre production serait plutôt belge.

Tout ça pour dire que le sujet du Made in France, objet de tant de discussions parmi nos politiques en cette période de campagne présidentielle, n'est pas aussi

simple à décrypter que l'on croit. Et qu'il n'y a pas d'un côté les vertueux – qui produiraient en France, donc –... et les méchants, qui délocalisent.

L'idée de s'intéresser aux dessous du Made in France nous a été soufflée par Entrepreneurs d'avenir, le réseau d'échange entre entrepreneurs monté par Jacques Huybrechts. Avec une idée simple : pourquoi les politiques confisqueraient-ils ce débat, qui concerne au premier chef les entrepreneurs ? Que la France ait intérêt à revitaliser son tissu industriel pour créer des emplois, personne n'en doute. Oui mais encore, et surtout comment ? Concrètement !

Pendant deux longues réunions passionnantes avec les chefs d'entreprise, les idées et les propositions ont fusé. Soutien à l'innovation, marketing, refonte du crédit impôt recherche, réduction du coût du travail industriel... Les mesures proposées sont, pour la plupart, frappées au coin du bon sens. Et les outils, comme bien souvent en France, existent déjà. Message au prochain locataire du palais de l'Élysée : qu'est-ce qu'on attend pour les mettre en œuvre ?

Entrepreneur
de l'année,
20^e édition

Pour la vingtième année, Ernst & Young et Groupe Express-Roularta lancent le Prix Entrepreneur de l'année, qui distingue des hommes et des femmes au parcours exceptionnel. Ce prix est organisé en partenariat avec La Compagnie Financière Edmond de Rothschild et le courtier en assurance Verlingue. Pour vous inscrire, retournez le questionnaire du Top 100 que vous aurez téléchargé sur www.lentreprise.com/entrepreneurdelannee



11 MAI 11

Quotidien Paris
OJD : 67295

Surface approx. (cm²) : 613
N° de page : 14

Page 1/3

GREEN BUSINESS

✓ DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les entreprises en quête de respectabilité

Quelque 500 chefs d'entreprise réunis pour le « Parlement des entrepreneurs d'avenir » débattront cette semaine à Nantes des bénéfices d'une politique de responsabilité sociétale et environnementale (RSE).

PAR DOMINIQUE PIALOT

Le seul respect de l'environnement ne constitue pas l'alpha et l'oméga de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) mais il en est l'un des piliers. La RSE, qui fait son chemin dans les pratiques des entreprises (et dans leur communication), désigne la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Il s'agit de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité et d'adopter les meilleures pratiques vis-à-vis de la société et de l'environnement. En cette période de crise favorisée par la financiarisation excessive de l'économie et des visées court-termistes, il existe des chefs d'entreprise convaincus des bénéfices d'une solide politique RSE. Le réseau des entrepreneurs d'avenir, qui compte 500 d'entre eux, se réunit les 12

et 13 mai à Nantes avec la participation notamment d'Alstom, Schneider Electric et Lafuma.

Si les investisseurs institutionnels ont été les premiers à se pencher sur le sujet, en recourant aux services des agences de notation extra-financière (telles que Vigeo, en France), l'intérêt pour la qualité de la RSE s'élargit à toutes les parties prenantes d'une entreprise. À ses clients, eux-mêmes redevables du niveau de responsabilité de leurs fournisseurs ; à ses banquiers et assureurs, soucieux des risques sociaux et environnementaux encourus ; à ses consommateurs enfin, sensibles aux conditions dans lesquelles les produits ont été fabriqués.

■ DROITS DE L'HOMME

La question des outils est centrale. La publication à l'automne dernier de la norme ISO 26000, première du genre à encadrer la RSE dans le monde entier, semble accélérer le passage à l'acte au sein des entreprises. Toute organisation dans le monde, quels que

soient sa taille et son secteur, peut s'y référer pour mesurer et piloter sa performance en termes de gouvernance, respect des droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, bonnes pratiques des affaires, questions relatives aux consommateurs et engagement sociétal. « C'est la première démarche globale, qui reprend toutes les thématiques sur lesquelles nous sommes positionnés », s'enthousiasme Thierry Bourgeois, directeur industriel du fabricant de produits naturels Léa Nature, en charge du projet RSE.

Même pour de bons élèves comme Léa Nature, la nouvelle norme incite à élargir son champ d'action au-delà du périmètre de l'entreprise, à toute sa « zone d'influence ». Par exemple, à sortir d'une stricte relation commerciale pour soutenir des filières agricoles amont (un facteur clé de succès pour les produits biologiques). Ce concept « d'entreprise élargie » intéresse également Dominique Lechevallier, directeur du marché Entreprises chez Generali. « ISO 26000 sta-



Il s'agit de prendre en compte les impacts de leur activité et d'adopter les meilleures pratiques vis-à-vis de la société et de l'environnement.

bilise les pratiques et constitue un guide précieux pour compléter la cartographie des risques des entreprises que nous prospectons. Depuis l'instauration en 2005 de son label « Agir pour notre avenir », décerné à ses 15 clients les plus performants en la matière, l'assureur a pu vérifier son intuition.

« Les entreprises les mieux notées sur leur RSE affichent un profil de risque deux fois meilleur que la moyenne. » ISO 26000, qui n'est pas certifiable, attribue à une entreprise donnée un niveau de maturité. Mais des labels peuvent prendre le relais au niveau national, comme c'est le cas en France de LUCIE, destiné en premier lieu aux PME.

LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN MUTATION

Selon l'histoire et le secteur d'activité d'une entreprise, la direction du développement durable a d'abord été attribuée aux équipes en charge de l'assurance qualité ou de la HSE (hygiène, sécurité, environnement) et chaque directeur du développement durable avait tendance à avoir sa marotte selon son origine. Depuis, leurs compétences se sont étendues à tous les aspects du développement durable, environnemental, économique et sociétal. Et aujourd'hui, c'est souvent à ces mêmes directions qu'est confiée la mise en œuvre de la politique RSE, qui met un accent plus net sur l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de fonctions par nature transverses, confiées à des cadres expérimentés de l'entreprise. Stratégiques, elles sont de plus en plus souvent directement rattachées à la direction générale. **D. P.**

▼ EN BREF

Le GIEC juge possible 80 % d'énergies vertes en 2050

Le Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) juge possible d'atteindre 80 % d'énergies vertes dans la consommation mondiale en 2050. Retrouvez les principales conclusions du rapport publié lundi sur latribune.fr.

Renault abaisse ses rejets de CO2

Renault s'est engagé à « réduire son empreinte carbone de 10 % d'ici à 2013 et de 10 % supplémentaires entre 2013 et 2016 », affirme le constructeur. Il passerait en Europe de 135 grammes/kilomètre aujourd'hui à 120 en moyenne en 2013 et moins de 100 en 2016.

Évaluer différemment la richesse des sociétés

Les deux tiers de la valeur des entreprises françaises sont constitués de capital immatériel, absent des bilans comptables.

« **CONSIDÉREZ UN HÔTEL** aux Arcs 1600 ; sa valeur comptable ne prend pas en compte la neige. Pourtant, maintenant qu'il n'y a quasiment plus de neige aux Arcs 1600, et donc bien moins de touristes, la valeur de cet hôtel a nettement diminué. » Alan Fustec, cofondateur de l'Observatoire de l'immatériel et président du cabinet de conseil Goodwill Management, évoquera peut-être cet exemple lors de la conférence du Parlement des entrepreneurs d'avenir consacrée au capital immatériel.

L'absence du capital naturel (comme la neige) dans le bilan comptable d'une entreprise n'est qu'un exemple parmi d'autres qui illustre les lacunes de la comptabilité classique et son incapacité à rendre compte de la réelle valeur

des entreprises. Ses clients, ses salariés, sa marque, ses savoir-faire, ses partenaires et fournisseurs, ses actionnaires... autant de facteurs qui conditionnent la réalisation des futurs profits de l'entreprise. Difficile, donc, de calculer la valeur de l'entreprise selon la méthode classique d'actualisation de ses futurs profits, sans tenir compte de l'état de ce capital immatériel. En lui attribuant une note, Goodwill Management est en mesure de décoder ou surcoter la valeur financière d'un actif calculée selon l'une des méthodes classiques : coût d'acquisition, de remplacement, exonérations de redevance (utilisées pour calculer

**Ses clients,
ses salariés,
sa marque,
ses savoir-faire,
ses partenaires
et fournisseurs...**

la valeur des brevets), méthode des comparables.

La notion de capital immatériel a fait son apparition depuis une dizaine d'années à la faveur d'un décalage croissant entre la valorisation des entreprises et celle de leurs seuls actifs comptables. D'abord utilisée essentiellement lors d'opérations d'achat ou de vente, elle l'est aussi, de plus en plus, par des entreprises simplement soucieuses de garantir le bon état de leurs actifs afin de sécuriser leur développement dans la durée. La valeur des marques est l'actif immatériel le plus souvent pris en compte. « En revanche, on n'est pas prêt de voir le capital

humain valorisé au bilan d'une entreprise », regrette Alan Fustec. Pourtant, le turnover très bas de la SSII Norsys, qui bénéficie d'une politique sociale exceptionnelle, constitue sans nul doute aux yeux de ses clients une part significative de sa valeur. Autre exemple, les évolutions récentes du droit de l'environnement, dont la loi de responsabilité environnementale qui accroît les éventuels passifs susceptibles de peser sur les entreprises pour dégâts causés à l'environnement. « La demande pour un chiffrage précis de ce capital immatériel est de plus en plus forte depuis quelques années, témoigne Alan Fustec. Certains assureurs commencent même à prendre en compte les risques qui lui sont afférents. » **D. P.**



Le groupe Millet
promeut
une filière bois
« durable »

Laurent Moreau, directeur des achats du groupe de menuiserie industrielle Millet, qui a mis en place une démarche environnementale globale

« Limiter le gaspillage et la pollution tout au long de la filière bois »

Propos recueillis par Anne Rodier

Le Parlement des entrepreneurs d'avenir, qui rassemble des petites et moyennes entreprises (PME) engagées dans le développement durable, se réunit à Nantes les 12 et 13 mai, en présence de Nicolas Hulot, candidat à la candidature Europe Ecologie-Les Verts pour l'élection présidentielle de 2012.

Le groupe de menuiserie industrielle Millet, entreprise familiale créée en 1946, fait partie de ce mouvement. Ayant réalisé, en 2010, un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, il compte 650 salariés sur huit sites, dont deux sur l'île de La Réunion. Laurent Moreau est le directeur des achats de la société.
Depuis quand le groupe Millet a-t-il rejoint les Entrepreneurs d'avenir ?

Dans notre activité de fabrication de portes et fenêtres, nous menons depuis longtemps des

« Dans chaque unité de production, un groupe de travail a été mis en place pour faire remonter des idées "de bon sens" »

projets durables, qui nous ont notamment valu la certification environnementale ISO 14000. Mais, il y a trois ans, lorsque le groupe d'assurances **Generali** nous a proposé d'évaluer notre démarche développement durable, nous avons été intéressés par le fait de pouvoir mesurer l'efficacité de ces engagements. Après notre labellisation, en 2008, par Generali, nous avons logiquement intégré le réseau Entrepreneurs d'avenir, dont Generali est partenaire.

En quoi consiste l'engagement du groupe ?

Le groupe a été récompensé pour sa démarche globale de développement durable : économique, environnementale et sociale. Nous avons été finalistes, en 2006, du prix Entreprises & Environnement, décerné chaque année par le ministère de l'écologie ; nous avons reçu, en 2007, le Prix de la qualité de vie au bureau, décerné par les professionnels de l'aménagement et du mobilier de bureau, pour un travail sur l'ergonomie des postes de travail et l'acoustique dans un bâtiment certifié haute qualité environnementale.

Puis, en 2008, nous avons reçu le label Agir pour notre avenir, décerné par Generali pour récompenser les PME « qui conjuguent la performance économique et la responsabilité sociale » ; et, en 2009,



CLAUDE PAUQUET/VU POUR « LE MONDE »

Profil

2006 Laurent Moreau est nommé au poste de directeur des achats et du développement durable du groupe Millet, qu'il occupe toujours aujourd'hui.

2002 Responsable qualité, sécurité, environnement chez Millet.

2000 Il entre dans le groupe Millet comme responsable qualité.

1998 Ingénieur qualité chez CarnaudMetalBox, à Séville (Espagne).

si été remplacés, à la demande des opérateurs, par une solution naturelle. Le nouveau produit développé était plus cher à l'achat, mais s'est révélé plus rentable à l'usage. Financièrement, le groupe en est sorti gagnant, ce qui n'est pas toujours le cas.

Avez-vous des instruments d'évaluation des résultats de vos engagements sociaux ?

Des actions sont menées depuis un an sur les maladies professionnelles dans le cadre de groupes de travail, essentiellement dans les ateliers, soit auprès de 500 des 650 salariés du groupe. Des « préhenseurs » – sortes de ventouses pour faciliter la manutention des fenêtres – ont ainsi été installés. Mais la campagne de sensibilisation aux troubles musculo-squelettiques a d'abord provoqué une hausse du nombre de malades déclarés, avant une phase de stabilisation. La baisse du nombre de cas devrait commencer maintenant.

Votre démarche a-t-elle eu un impact sur la croissance du groupe ?

Il est difficile de savoir si la croissance de l'entreprise est le résultat de notre engagement durable, mais l'augmentation des volumes est réelle. Le chiffre d'affaires est passé de 55 à 80 millions d'euros de 2005 à 2010.

L'impact sur l'emploi est difficilement lisible, à cause du contexte de crise qui a limité notre visibilité à un horizon de court terme : le marché du neuf a été catastrophique, tandis que celui de la rénovation se portait bien. Aujourd'hui, le marché du neuf repart. Les effectifs sont restés à peu près stables. ■

Millet a été récompensé par le Bati-mat de bronze aux Trophées de l'innovation.

Nos projets respectent sept objectifs-clés : éliminer le gaspillage par le recyclage des déchets de bois, la suppression du silicone ou la réduction des emballages, par exemple ; éliminer la pollution (l'utilisation de PVC sans plomb a commencé dès 2003) ; privilégier les énergies renouvelables, comme les biocarburants ; développer un cycle de production respectueux de l'environnement (nos

produits sont conçus pour être facilement démontables en fin de vie) ; optimiser les transports des personnes et des produits en formant, par exemple, nos transporteurs à l'écoconduite ; transmettre à nos partenaires les principes du développement durable, en demandant notamment à nos fournisseurs un bilan carbone et la traçabilité de leurs produits ; enfin, établir des relations de commerce durables. L'impact positif sur l'environnement est recherché à tous les niveaux de la chaîne.

Quelles sont vos spécificités dans votre secteur ?

Nous nous distinguons par la globalité de notre démarche. En ce qui concerne les produits, par exemple. Des fenêtres performantes ne garantissent pas, à elles seules, une isolation efficace. Pour assurer la performance, le groupe a démarré depuis deux ans une nouvelle activité ossature bois qui permet de proposer des solutions globales : ossature bois, fenêtre, isolant, bardage. Une façade « tout en un », en quelque sorte.

Avez-vous mis en place des incitations financières pour que le personnel participe à l'engagement durable de l'entreprise ?

Des primes existent sur la qualité de la production, mais pas encore sur l'engagement durable dans son ensemble. En revanche, dans chaque unité de production, un groupe de travail a été mis en place pour faire remonter des idées « de bon sens » sous forme de propositions, afin de répondre à nos sept objectifs-clés.

Des solvants chimiques ont ain-

500 dirigeants de PME au Parlement des entrepreneurs d'avenir

LE DEUXIÈME Parlement des entrepreneurs d'avenir réunira, les 12 et 13 mai à Nantes, environ 500 dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME), à 80 % privées, qui ont décidé de se donner les moyens de développer des valeurs environnementales, sociales, etc., et de mieux associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise à leur activité.

A la suite de la première édition de ce Parlement, qui avait rassemblé 230 dirigeants d'entreprise à l'Assemblée nationale en 2009, ceux-ci ont mis en place onze commissions de travail thématiques pour partager leurs

expériences et fédérer leurs réflexions sur les modèles d'entreprise permettant de favoriser cette dynamique.

Du management à la mise en place d'« écosystèmes », les Entrepreneurs d'avenir cherchent à identifier de nouveaux indicateurs de richesse, en mettant en relation l'amélioration des conditions de bien-être au travail, la transparence dans les affaires, ou encore la réduction des inégalités avec la performance économique de leur activité.

« Dans une entreprise de revenue de produits vendus à des personnes en précarité, deux indica-

teurs nous ont permis d'évaluer la richesse produite : d'une part, le pouvoir d'achat redonné aux bénéficiaires, d'autre part, le sentiment d'inclusion retrouvé par ces précaires en ayant accès à des produits neufs, qui leur sont habituellement inaccessibles », explique Stéphanie Goujon, déléguée générale de l'association Agence du don en nature. L'objectif des Entrepreneurs d'avenir est de développer les moyens les plus pertinents pour soutenir leurs valeurs au niveau national.

L'adhésion de nouveaux dirigeants au mouvement est symbolisée par la signature d'une charte

en onze points qui résume leurs engagements. « Prendre en compte le temps long dans les décisions présentes », ou encore « répartir équitablement les fruits de la valeur ajoutée » sont deux de leurs priorités. Des instruments de mesure des engagements responsables sont par ailleurs mis en place.

Responsabilité sociale

Dans la continuité du sondage publié en 2009 pour le premier Parlement des entrepreneurs d'avenir, un baromètre a été réalisé, en mars 2011, par l'institut CSA auprès de 401 dirigeants de PME-PMI (petites et moyennes

industries) de moins de 500 salariés, afin d'« observer sur quels sujets les entreprises s'engagent », explique Jacques Huybrechts, fondateur du réseau Entrepreneurs d'avenir et organisateur du Parlement.

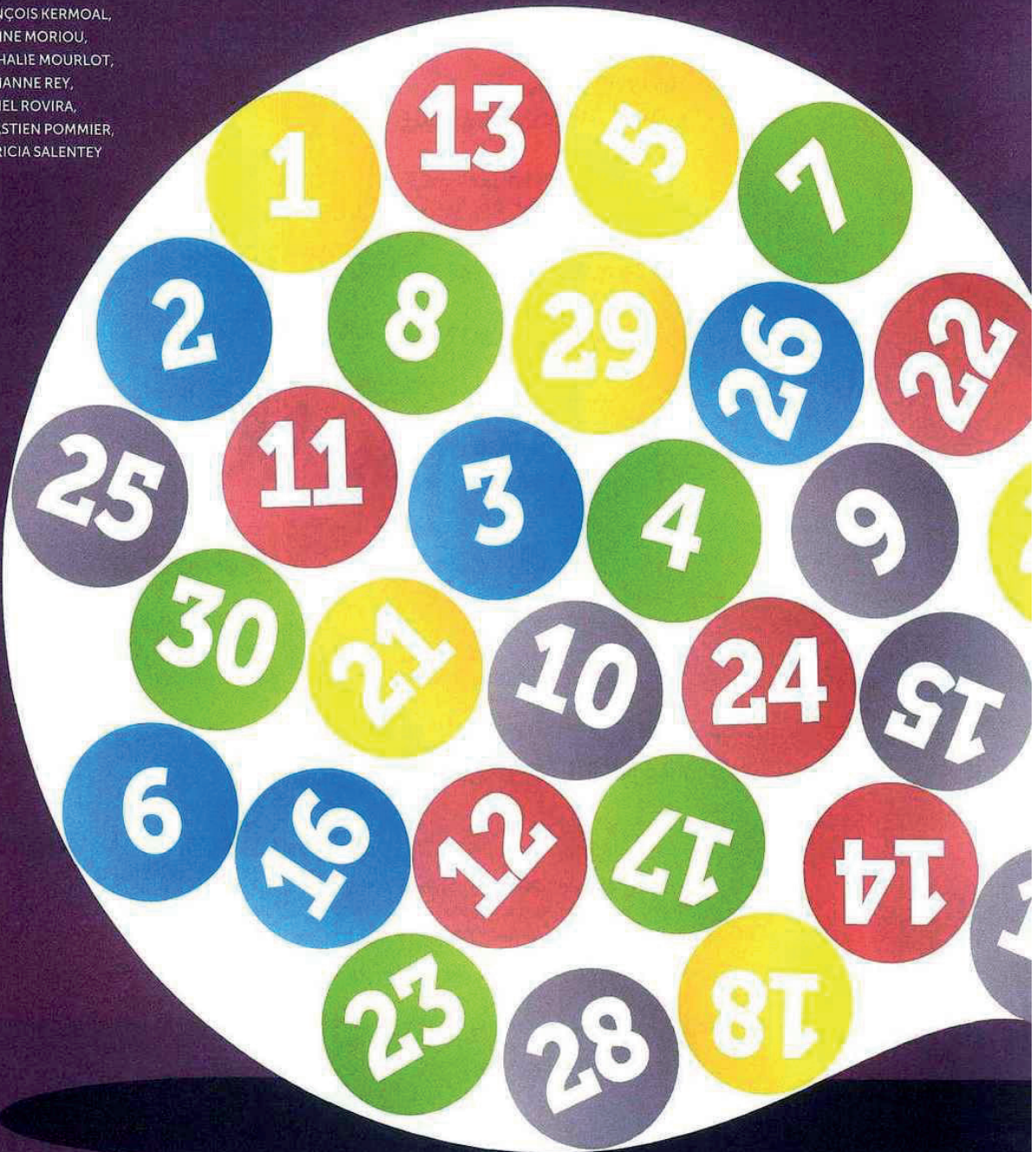
Ce baromètre confirme l'intérêt des dirigeants de PME-PMI pour le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, mais révèle que la crise économique et financière a provoqué un léger désengagement sur les problématiques les plus « macro-sociétales, comme la lutte contre le changement climatique ». ■

A. Rr



DOSSIER COORDONNÉ PAR

PHILIPPE FLAMAND,
AVEC EMMANUEL COLOMBIÉ,
WILLIAM COOP,
XAVIER DEBONTRIDE,
ÉTIENNE GLESS,
FRANÇOIS KERMOAL,
CORINE MORIOU,
NATHALIE MOURLOT,
MARIANNE REY,
DANIEL ROVIRA,
SÉBASTIEN POMMIER,
PATRICIA SALENTEY



30 IDÉES SIMPLES POUR RÉINVENTER L'ENTREPRISE

NOUVELLE DONNE > La crise a accéléré la mutation à laquelle les entreprises sont aujourd'hui confrontées. Certaines d'entre elles font figure de pionnières dans les relations qu'elles nouent avec leur environnement, leurs partenaires, clients, actionnaires, fournisseurs et, bien évidemment, leurs salariés. Mais aussi dans leur façon de faire du business en respectant certaines valeurs. Des exemples à suivre et à méditer.

Derrière nous ? Devant nous ? En cette période un peu morose où chacun s'interroge pour savoir

où est la crise, l'entreprise apparaît plus que jamais comme un pilier fondamental de notre société. Un maillon indispensable des solidarités humaines, un rouage incontournable de la mécanique sociale. Mais la phase de transition et de mutation qui gouverne actuellement nos économies s'accompagne de changements profonds de ce qu'est aujourd'hui une entreprise, ou à tout le moins de ce qu'elle doit devenir, et de ce vers quoi elle va naturellement évoluer.

Déjà des modèles fonctionnent, un peu comme des vigies d'une révolution en marche. La parution de notre 300^e numéro nous semblait l'occasion rêvée de mettre en valeur ces précurseurs. Si *L'Entreprise*, votre magazine, évolue dans sa formule, comme vous avez pu le constater depuis mars dernier, c'est pour mieux accompagner la mue de ces PME dont l'activité concilie désormais

**PARLEMENT
DES ENTREPRENEURS,
LES 12 ET 13 MAI À NANTES**



L'association Entrepreneurs d'avenir réunit les 12 et 13 mai à Nantes, sur le campus de l'école Audencia, la deuxième édition de son Parlement des entrepreneurs sur le thème : « Réinventer l'entreprise pour un avenir souhaitable ».

Programme

● **Jeudi 12 mai 2011**

De 14 h à 16 h : introduction (amphi Edut de Nantes), avec Claude Tendil, président de Generali France ; Jacques Auxiette, président du Conseil régional des Pays-de-Loire ; Jean Blaise, directeur général du Voyage à Nantes ; Franck Vidal, directeur de l'école de management Audencia.

Débat : « Quels modèles et quelle mesure pour quel progrès ? »

Avec Robin Cornelius, président de Switcher ; Marcel Grignard, secrétaire général adjoint de la CFDT ; François Marty, président du Chênelet ; Yann Rolland, président de Bel'm ; Patrick Viveret, philosophe.

De 16 h 30 à 18 h 30 : travail en commissions.

*

● **Vendredi 13 mai 2011**

De 9 h 30 à 13 h :

travail en commissions.

De 14 h 45 à 17 h 30 : conclusion (Amphi Edut de Nantes).

PHOTO: DS

responsabilité sociétale et développement durable.

Pour illustrer cet engagement, nous avons choisi de vous présenter trente idées qui réinventent l'entreprise dans son quotidien, dans les relations qu'elle noue avec son environnement, ses partenaires, clients, actionnaires, fournisseurs et, bien évidemment, ses salariés.

Responsabilité individuelle et dialogue collectif

Trente idées choisies par la rédaction comme autant de reflets d'une réalité multiforme et dont la sélection n'a, bien sûr, pas valeur d'exhaustivité. Seule ambition, le témoignage du nouveau rôle assumé par ces structures d'avant-garde, dans leur façon de manager les hommes et de faire du business.

« En ces temps de crise, l'entreprise reste l'une des rares institutions qui peut jouer pleinement un rôle de lien social, affirme l'association Entreprise et Progrès*, [car] l'entreprise [...] au cœur de la cité, structure le rythme de vie du plus grand nombre d'entre nous. » Avec en filigrane, des valeurs qui gouvernent désormais cette communauté d'esprit et de travail : responsabilité individuelle et dialogue collectif, liberté, indépendance, autonomie et participation, créativité, diversité, générosité et engagement.

Dans leur *Dictionnaire des valeurs d'entreprise* qui vient de paraître aux éditions Liaisons, Thierry Wellhof (patron de l'agence de communication Wellcom) et Jean-François Claude (directeur à l'Alfa) recensent pas moins de 80 valeurs qui structurent aujourd'hui le fonctionnement des entreprises, de A comme accessibilité, adaptabilité ou ancrage territorial, à T comme talent, en passant par la compétitivité et la confiance, l'égalité, l'enthousiasme, l'équité, l'implication, l'initiative.

L'homme revient sur le devant de la scène entrepreneuriale

Des valeurs qui guident les dirigeants « dans leur projet d'entreprise, dont ils souhaitent qu'elles guident aussi leurs salariés et, pour la part qui dépend d'eux, leurs actionnaires et leurs clients », écrit le philosophe André Comte-Sponville dans sa préface de l'ouvrage.

Cette ambition s'exprime dans un monde

régi par des règles nouvelles qu'imposent les nouvelles technologies et la mondialisation, mais aussi les impératifs d'une croissance « soutenable » telle qu'évoquée dans la terminologie anglo-saxonne. Dès lors, c'est l'homme qui revient sur le devant de la scène entrepreneuriale dans des problématiques affirmées de diversité, de mixité ou de formation continue. L'homme également en tant qu'individu au sens où cette révolution managériale repose d'abord sur l'engagement du dirigeant qui « prend le leadership effectif d'un ensemble de valeurs et d'intérêts et accepte de les incarner, poursuit l'association Entreprise et Progrès, avec les risques bien naturels qu'une position à l'intersection de toutes ces forces peut représenter. Mais aussi avec les satisfactions exceptionnelles qu'il peut en retirer ».

Le développement durable oriente nombre de décisions

Ces chefs d'entreprise hors du commun se succèdent dans les pages de notre dossier et illustrent par leur action différentes facettes du changement en cours : dans le champ de l'organisation et des RH (responsabilité accrue des salariés, nouvelle organisation du travail, emploi des seniors, promotion des femmes, diversité...), de la formation, mais aussi de la stratégie de développement, de l'utilisation des nouveaux outils d'information et de communication, du marketing et de la vente. Sans oublier le développement durable, qui oriente aujourd'hui nombre de décisions de l'entreprise, que ce soit pour l'utilisation accrue des énergies renouvelables, la gestion des déchets ou l'affirmation de son rôle sociétal.

« En cette période inédite où se conjuguent crise et remise en cause économique, défis sociaux, environnementaux et sociétaux, il devient essentiel de redéfinir l'entreprise de demain, sur la base d'un modèle respectueux des grands équilibres de la société », résume en préambule notre partenaire Entrepreneurs d'avenir sur son site internet en présentation de son Parlement des entrepreneurs, réuni à Nantes les 12 et 13 mai. Puisse ce dossier contribuer un tant soit peu à nourrir cette réflexion. ● P. F.

* Les Cahiers d'Entreprise et Progrès, « L'Entreprise d'après la crise », septembre 2010.

OUVRIR SON CAPITAL À UNE O.N.G.

Thierry Klein, PDG-fondateur de Speechi

Etre une entreprise citoyenne et solidaire sans que cet engagement impacte les comptes de la société. Pour réussir ce pari, Thierry Klein, PDG-fondateur de Speechi, a inventé la SAS à capital altruiste. Cet éditeur lillois de logiciels (3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010 et 13 salariés) a offert 10 % de son capital à une ONG



(le Programme international de conservation des gorilles au Rwanda). Bénéfices pour l'association : des dividendes (à hauteur de 25 000 euros en 2010) et une plus-value en cas de revente des actions. Thierry Klein a fait valider ce montage en définissant un indice altruiste qui garantit à l'ONG de toujours détenir le même pourcentage du capital. En cas de levée de fonds, l'ONG recevra des actions supplémentaires. La réussite de Speechi, habituée à une croissance à deux chiffres depuis sa création en 2003 (40 % en 2010), devrait par ailleurs permettre à l'ONG d'obtenir un emprunt de 250 000 euros, garanti par la valeur des actions qu'elle détient, pour construire un bâtiment au Rwanda. ● P. F.

DONNER UN VRAI POUVOIR À LA COMMUNAUTÉ DES SALARIÉS

Michel Vignoud, PDG d'Alpes Contrôles

« Dès la création d'Alpes Contrôles, j'avais en tête d'installer un modèle de management qui donne un réel pouvoir aux salariés », se souvient Michel Vignoud, PDG de cette société de contrôles et vérifications techniques basée à Annecy. Aujourd'hui, c'est chose faite : aucune décision



importante pour la vie de l'entreprise ne se prend sans l'aval de ses salariés. Tout projet (création de poste, ouverture d'agence...) est soumis à un conseil de direction élargi (les 25 principaux cadres) qui peut le refuser, l'amender ou l'accepter. S'il y a refus, le dirigeant abandonne ou revoit sa copie. Sinon, il est présenté au conseil d'entreprise (une dizaine d'élus du personnel). « En créant cette instance, j'ai donné un vrai pouvoir à la communauté des salariés pour qu'ils se sentent reconnus, explique Michel Vignoud. La cohésion des équipes en sort renforcée et j'ai une adhésion quasi totale aux décisions prises. En faisant appel au bon sens et à l'intelligence collective, j'évite de prendre la mauvaise décision. » ● D. R.

IMPOSER LA LIBERTÉ COMME PRINCIPE DE MANAGEMENT

Carlos Verkaeren, directeur général du groupe Poult

« L'organisation des entreprises n'a pas changé depuis cent ans. Il est temps d'impulser un nouveau mode de management faisant la part belle à la démocratie et à la liberté ». Carlos Verkaeren, patron du groupe Poult, a transformé cette conviction en un vaste



programme d'actions sur son site de Montauban. D'abord, la refonte de l'organigramme pour supprimer deux à trois échelons hiérarchiques. Retrouvant l'autonomie, les ouvriers ont acquis la responsabilité de leur planning, de la gestion de la ligne de production, de la qualité des produits, etc., avec en contrepartie une hausse de leur rémunération. La suppression des objectifs chiffrés, ensuite, pour laisser place à la créativité. Biscuit en forme de plaquette de chocolat, cookies au cœur fondant de chocolat, voici deux idées issues de l'usine et non d'une agence marketing, dont la viabilité a pu être testée sans contraintes. « La coercition est l'ennemie de l'innovation », conclut Carlos Verkaeren. ● M. R.



PHOTOS: DIR

« ENTREPRENEURS ET INVESTISSEURS, MÊME COMBAT ! »

Jacques Huybrechts, fondateur d'Entrepreneurs d'avenir

« La démarche RSE (responsabilité sociétale et environnementale) ne doit pas seulement concerner les entrepreneurs mais aussi les investisseurs, estime Jacques Huybrechts, fondateur d'Entrepreneurs d'avenir. C'est l'un de nos chevaux de bataille, une obligation pour promouvoir un modèle d'entreprise plus humain. Le dirigeant doit être totalement en phase avec ses actionnaires. Sinon, je ne vois pas bien comment avancer. Nous planchons d'ailleurs sur une charte des Investisseurs d'avenir, qui verra le jour, je l'espère, lors de notre prochain Parlement des entrepreneurs d'avenir (à Nantes, les 12 et 13 mai). Il s'agit clairement de mobiliser les investisseurs, en particulier ceux qui sont au capital des PME. A terme, nous n'excluons d'ailleurs pas de créer un label Investisseurs d'avenir. Notre deuxième grande ambition est de trouver le moyen de mieux évaluer l'engagement des entreprises dans le développement durable. Pour l'instant, nous n'avons pas vraiment d'outil pour le faire. Enfin, dans un autre registre, nous pensons qu'il y a un énorme travail à mener sur le thème du management au féminin. Les femmes qui dirigent des entreprises ont le sentiment de ne pas être prises autant au sérieux que leurs homologues masculins. Elles se sentent moins crédibles. Les hommes, eux, pointent plutôt l'absence de droit à l'erreur. » ● F. K.

**PRIVILÉGIER
L'EMBAUCHE
DE SENIORS**

**Philippe de Gibon,
PDG de Convers**

« Chez Convers, l'emploi des seniors n'est pas un effet de mode, c'est une stratégie. » Philippe de Gibon, PDG de l'entreprise niçoise, affiche depuis douze ans son parti pris : miser sur un personnel mature et expérimenté dans son centre d'appels. Ponctualité, rigueur, maîtrise de la langue, expérience de l'entreprise sont quelques-unes des



raisons qui ont poussé Philippe de Gibon à privilégier les seniors dans ses recrutements. C'est aussi parce qu'ils sont devenus un véritable argument commercial vis-à-vis de certains de ses clients. Ces salariés sont plus « rassurants », « plus stables », ce qui limite par là même le turnover, talon d'Achille des centres d'appels. Pour les convaincre de rejoindre Convers, Philippe de Gibon propose des horaires flexibles et des contrats de travail modulables deux fois par an. Aujourd'hui, 20 % de l'effectif a plus de 60 ans et le chef d'entreprise n'est pas peu fier d'avoir accompagné récemment son premier salarié à la retraite. Avec dix ans d'ancienneté dans l'entreprise et... 78 printemps. ● S. P.

**DONNER
DU SENS**

**François-Xavier
Delmas, président-
fondateur
du Palais des thés**

Président-fondateur du Palais des thés (10 millions d'euros de chiffre d'affaires, 125 salariés), François-Xavier Delmas, est un passionné – le thé et les voyages – pour qui le succès de son entreprise repose sur la passion qui l'anime. « Notre façon de faire, c'est l'anti-fonds de pension », affirme-t-il d'emblée. « Je crois à



la durée, qu'il s'agisse des relations avec les fournisseurs, de notre développement et du management. » Pour lutter contre la mode du toujours plus vite et du zapping qui domine chez les jeunes salariés (la moyenne d'âge chez les collaborateurs du Palais des thés est de 29 ans), ce patron mise sur la transmission de sa passion et de son savoir. Chaque année depuis dix ans, il emmène trois à six de ses collaborateurs à Darjeeling en Inde : « Ils découvrent qui sont nos producteurs, dans quelles conditions ils travaillent, et partagent une expérience humaine forte alors qu'ils ne se connaissent pas beaucoup, précise François-Xavier Delmas. C'est valorisant et cela donne plus de sens au boulot ! » ● P. S.

**FORMER POUR
RÉINSÉRER**

**Yacine Djaziri,
fondateur d'Azro**

Depuis la création de son entreprise générale du bâtiment en 1998 à Nanterre, Yacine Djaziri n'embauche que des jeunes exclus du monde du travail. « Hormis les chefs de chantier qui les encadrent et qui doivent à la fois être de très bons techniciens et avoir la fibre sociale, explique Yacine Djaziri. Nous formons ces jeunes durant deux ans avec des contrats d'insertion.



Ensuite, ils trouvent du travail ailleurs. Pour mes clients, ce qui compte c'est la qualité du travail et que nous tenions nos tarifs et nos délais. Même si cette dimension sociale et solidaire devient un argument commercial, car tout le monde ne sait pas le faire. » Les aides ? « Ça ne représente que 2 % à 3 % de mon budget, souligne Yacine Djaziri. Ce qui nous motive c'est la certitude d'avoir été utile. En formant des jeunes, en les aidant à se soigner, à trouver un logement... Je suis fier quand ils reviennent me voir avec une famille et un emploi. » En 12 ans, Azro (1 million d'euro de chiffre d'affaires en 2010, une quinzaine de salariés) a embauché une centaine de jeunes, dont 80 % ont un emploi. Une jolie pierre apportée à l'édifice sociétal. ● P. F.

30
idées
POUR
REINVENTER
L'ENTREPRISE

**ENCOURAGER
LES TALENTS
FÉMININS**

Anik Chaumartin, associée en charge des ressources humaines, membre du comité de direction de PwC

Faire en sorte que davantage de femmes accèdent à de hautes responsabilités est un objectif prioritaire de Pricewaterhouse Coopers (PwC). « Nous comptons 50 % de femmes parmi nos jeunes recrues, explique Anik Chaumartin, associée en



charge des ressources humaines et membre du comité de direction de PwC. C'est une bonne base, mais maintenant nous souhaitons avoir plus de femmes à des postes d'associé. » Entre autres actions, le réseau d'audit, d'expertise comptable et de conseil organise des rencontres entre les jeunes collaboratrices et leurs aînées associées. « Ainsi, notre population féminine trentenaire voit qu'on peut continuer à progresser dans la hiérarchie en ayant une vie de femme et de mère épanouie », souligne Anik Chaumartin. Autre initiative : depuis quatre ans, PwC propose à ses collaboratrices une formation pour apprendre à s'affirmer face aux hommes dans le milieu professionnel. • N. M.



**« REVALORISONS LES MÉTIERS
D'EXPERT »**

Véronique Morali, présidente de Terrafémina, de Fimalac Développement et du Women's forum

« Nous sommes dans un système où les experts sont obligés de postuler à une fonction de manager s'ils veulent accéder à un meilleur salaire. Cela n'a pas de sens, car tout le monde n'a pas la capacité à diriger une équipe ou l'envie d'endosser cette fonction. Pourquoi se priver du talent des experts ? Dans les entreprises, revalorisons-les en les rémunérant mieux. Autre sujet important : on s'est beaucoup préoccupé des hauts potentiels. A présent, il faut s'intéresser au middle management. Ces cadres moyens ont une connaissance du terrain sur laquelle il faut capitaliser. Il y a des pépites parmi eux. Pour les identifier, il faut mettre en place du mentoring, des groupes de paroles, des groupes de solutions. Enfin, des expériences du type « Vis ma vie » doivent être systématisées. Cela permet à ceux qui occupent une fonction support de découvrir le terrain et inversement. Par exemple, un responsable RH et un commercial vont échanger leurs postes pendant une semaine. Cet échange provisoire est riche d'enseignements pour les deux protagonistes. » • C. M.

Nantes -

Social et environnement : les patrons s'engagent

Les 12 et 13 mai, le Parlement des Entrepreneurs d'avenir se tiendra à l'école Audencia. Deux jours de bonnes pratiques et d'initiatives pour entreprendre autrement.

Trois questions à... **Jacques Huybrechts**, fondateur des Entrepreneurs d'avenir. Entrepreneurs d'avenir rassemble quels dirigeants et selon quelles valeurs ? Depuis son lancement en 2009, grâce au soutien de **Generali**, le réseau Entrepreneurs d'avenir réunit des dirigeants de tous types de structures. De très petites entreprises comme des Scop, associations ou entreprises de taille intermédiaire, qui s'engagent au quotidien pour entreprendre autrement. L'objectif est de les valoriser en communiquant sur leurs bonnes pratiques et en incitant d'autres entrepreneurs à emprunter cette voie. Pour les Entrepreneurs d'avenir, le profit n'est pas une fin mais un moyen d'améliorer sa performance économique, sociale, environnementale et sociétale. Le réseau est ouvert à tout dirigeant et dirigeante bien sûr - près de 30 % des Entrepreneurs d'avenir sont des femmes - souhaitant s'inscrire dans cette démarche. Avec des valeurs telles que l'intégrité, l'équité, la solidarité et le partage. Une charte signée par l'ensemble des membres reprend ces principes. La deuxième édition du Parlement des Entrepreneurs d'avenir se tient à Nantes, jeudi 12 et vendredi 13 mai, quel

en sera le programme ? La conjonction et les leçons à tirer des crises financière, économique, écologique et sociale nous imposent collectivement de repenser l'entreprise. D'où le thème de ce deuxième Parlement : « Réinventer l'entreprise pour un avenir souhaitable ». Seront notamment présents : Nicole Notat, l'explorateur Jean-Louis Etienne, le président de Generali France Claude Tendil, le directeur général de Pôle Emploi Christian Charpy mais aussi Robin Cornelius, le président de l'entreprise suisse Switcher et le philosophe Patrick Viveret. Nous aurons également la présence exceptionnelle de Nicolas Hulot qui viendra échanger avec les Entrepreneurs d'avenir. Onze commissions auront pour objectif de faire émerger des idées et pratiques nouvelles et de lancer des travaux pour l'année à venir. Exemples ? La responsabilité sociétale des actionnaires avec la présentation d'une charte inédite des investisseurs d'avenir. Ou la restitution de l'initiative conjointe menée par Nantes métropole et un groupe de dirigeants d'entreprise visant à mieux intégrer les critères sociaux dans les marchés publics. Mais aussi les femmes dirigeantes, avec une commission animée par Véronique Morali qui livrera une enquête menée par le média qu'elle a fondé Terrafemina. Dans l'Ouest, l'implantation d'Entrepreneurs d'avenir se développe-t-elle ? Le déploiement du réseau dans l'Ouest a débuté en 2009 avec quelques

entrepreneurs emblématiques parmi lesquels Yann Rolland (Bel'm), Olivier Riom (Volutique), Fabrice Millet (Millet), Gilles Poussier (Gens d'événement) ou Dominique Goubault (Goubault imprimeur). Depuis, d'autres dirigeants nous ont rejoints, notamment Laurence Moulin (Abonéobio), Valérie Delesalle (Versoo), Yves Sauvestre (Hebel Traiteur) ou plus récemment Sébastien Payen (Le carré des délices) et Charles Kloboukoff (Léa Nature). Le réseau compte aujourd'hui 44 Entrepreneurs d'avenir en Pays de la Loire et près d'une centaine dans l'Ouest. Pour développer la dynamique, nous travaillons avec des partenaires et réseaux locaux : Banque Populaire Atlantique, Dirigeants Responsables de l'Ouest, Nantes initiative, Escalade, le CJD, Femmes 3000 et Réseau Entreprendre. Élisabeth BUREAU. Le programme complet de l'événement est téléchargeable sur le site www.entrepreneursdavenir.com. Inscriptions après réservation sur le site dans la limite des places disponibles.

Recueilli par