

Plénière de clôture **Quelles solutions pour entreprendre autrement ?**

Session animée par Gilles Le Gendre, Président d'Explora & Cie

Témoins :

- Jean-Paul Charié, Député
- Patrick Dargent, Président de Réseau Entreprendre
- Gontran Lejeune, Président du CJD
- Patrick Lenancker, Président de la Confédération générale des SCOP
- Joaquin Muñoz, Directeur général de Max Havelaar

Jean-François Copé, Député Maire de Meaux, Président du groupe UMP à l'Assemblée nationale et ancien Ministre du budget

Je suis très heureux, mais aussi très impressionné par le succès de cette manifestation. Nous avons eu l'occasion d'en parler avec Jacques Huybrechts il y a quelques temps lorsqu'il m'avait parlé du projet du Parlement des Entrepreneurs d'Avenir. Le choix des thèmes, la manière dont vous vous êtes organisé et dont vous avez « mis les pieds dans le plat », est une formule qui m'a plu, car je pense qu'en cette période difficile que nous vivons il est important de dire les choses telles qu'on les pense. La réflexion que vous avez, qui revient à dire « peut-on explorer des modèles pour une économie plus humaine ? », est un sujet sur lequel les uns et les autres ont réfléchi depuis des années sans trop oser le dire. Comme si le fait d'employer la formule d'économie « plus humaine », pourrait donner le sentiment, quand on est à droite de virer à gauche, et quand on est à gauche de n'avoir rien compris au monde qui nous entoure. Dans les circonstances présentes votre initiative est quelque chose d'essentiel et je pense qu'entre décideurs économiques et politiques il y a beaucoup de projets à mener ensemble.

Si je suis présent aujourd'hui, ce n'est pas par hasard. J'aimerais essayer d'avoir avec vous un propos très libre. Je sais que depuis quelques temps il est bon de fustiger les patrons « voyous », selon la formule consacrée qui permet de manière lapidaire de caricaturer les choses. Je ne l'ai pas admis et cela m'a profondément choqué. Je ne dis pas qu'il n'y a pas d'abus, mais dans une période de crise économique aussi profonde que celle que connaît la planète, ce dont on a besoin en priorité c'est d'une France rassemblée. Car en ce moment, les pays qui s'en sortent sont ceux qui mettent en avant ce qui rassemble plutôt que ce qui divise. Il vaut donc mieux rechercher des modèles de réussite que des boucs émissaires et commencer à préparer l'après crise. Nous avons très bien compris ce qui s'est passé. Aujourd'hui il faut se projeter sur dix ans et expliquer pourquoi nous demandons aux français tous ces efforts. Face aux épreuves que nous devons affronter, il faut être capable de construire un nouveau chemin. Le défi qui vous est proposé comme à nous est là.

Voir les destructions volontaires, les séquestrations d'entrepreneurs, le tout dans une ambiance assez permissive, me choque d'autant plus que certains pays où la crise fait davantage de ravages, la population est beaucoup plus unie que la notre. Il me semble de ce point de vue que le rôle des entrepreneurs va être majeur, parce que la sortie de crise ne pourra se faire que grâce aux entreprises. C'est par elles que nous allons forcément passer pour chercher la croissance et l'emploi. En fonction des messages que les décideurs politiques vont adresser aux entrepreneurs dans les dix-huit mois qui viennent, les choses se passeront de telle manière ou de telle autre.

Nous sommes dans une période où il faut faire attention à la caricature. Ce n'est pas parce que la libre entreprise a été confondue avec la loi de la jungle qu'il faut condamner l'économie de marché en bloc. Nous n'allons tout de même pas réhabiliter Marx parce que ceux qui ont soutenu Friedman n'ont pas complètement réussi leur coup. Nous n'allons pas en revenir à Keynes, sous prétexte que ceux qui voulaient faire comme Hayek sont allés trop loin. Il n'y a plus un seul manuel d'économie qui peut nous aider à trouver les solutions pour avancer. Les temps ont changé et vont beaucoup plus vite. Plus aucun homme politique, qu'il soit « de droite » ou « de gauche » ne peut penser une seconde à se raccrocher au moindre propos idéologique. J'admire d'ailleurs les pays qui ont réussi à divorcer idéologie et économie et je rêve que la France souhaite cela.

La crise que nous traversons remet bien entendu en cause beaucoup de dogmes établis, mais en même temps elle est systémique. C'est la première crise de la mondialisation, et ceux qui pensent que lorsqu'elle se terminera on pourra faire du business « as usual », se trompent totalement. La question essentielle à laquelle nous on doit répondre est « sommes-nous capables de trouver le juste équilibre entre la liberté pour laquelle on se bat et la nécessaire régulation ? ». Cet équilibre est inconstant pas définition. Nous devons nous demander tous les jours si nous n'avons pas trop régulé ou pas assez et si l'équilibre est adapté. Il faut donc à la fois éviter la paralysie et ne pas tomber dans l'aveuglement. Personne ne peut imaginer que nous n'ajoutons pas à la crise financière une dimension environnementale. Penser que nous pouvons proposer aux citoyens de la planète des modèles de développement dans lesquels la dimension environnementale n'est pas majeur c'est se tromper complètement. Il faudra reconnaître que la vieille France et la vieille Europe, en général dépassées par ce qui se passe dans le reste du monde, auront été celles qui ont tiré la sonnette d'alarme sur la question environnementale. Si cela s'est passé ainsi, c'est parce que sur le vieux continent il existe une compétence, une expertise et un savoir faire dans ces matières qui peuvent fabriquer de la croissance. Il serait dommage de laisser filer cette opportunité surtout quand on sait qu'il y a une alliance objective entre les décideurs politiques et économiques sur la question. Se sont d'ailleurs exactement les mêmes questions qui se posent dans les domaines scientifiques et technologiques.

Passer d'un monde d'excès à un monde de responsabilités est difficile et il y a un énorme travail à faire. Une chose est certaine, il y a dans tous ces domaines un pragmatisme qui s'impose, qui se résume par « le marché quand c'est possible, l'Etat quand c'est nécessaire ». Je propose que nous nous répétions cette formule tous les matins en nous levant.

Restitution des Commissions

Commission 1 :

Vers un label « entreprise responsable » : comment valoriser et récompenser les entreprises engagées ?

Philippe Barre, Président d'Inoxia

En première partie de la commission, nous avons mesuré à quel point nous avons avancé ces dernières années sur l'appropriation des enjeux de développement durable et de RSE et à quel point il y avait des initiatives probantes en matière de référentiels, d'évaluation et de labels pour mesurer la performance globale de nos entreprises. Nous avons parlé de divers référentiels, tels que le SD21000, l'ISO26000, le label LUCIE, l'évaluation AFAQ 1000NR de l'AFNOR ou le référentiel « Performance Globale » du CJD.

Les témoignages sur les différentes bonnes pratiques au sein de nos entreprises nous ont permis de constater qu'il y a également des initiatives autonomes qui visent à valoriser ces dynamiques. Il y a cependant un problème de visibilité et de lisibilité dans la mise en avant de ces bonnes pratiques. Différentes propositions ont été faites pour arriver à avoir une lisibilité plus forte et davantage partagée. Le temps est peut-être venu d'aller dans le sens d'une convergence en termes de mesure de la responsabilité globale des entreprises, à travers un référentiel élaboré de manière commune.

On a également parlé de révision de la comptabilité au regard de ces enjeux. Il nous semble important aujourd'hui que ce nouveau référentiel puisse être soumis au jugement des parties prenantes dans les entreprises, au même titre qu'un organisme évaluateur. Il faut également que la labellisation s'adapte aux PME en termes d'investissements raisonnables, en temps et en argent. Il y a eu des divergences entre ceux qui pensent que les entreprises responsables doivent être récompensées et ceux qui estiment que ce n'est pas un objet qui mérite récompense.

Intervention de Gontran Lejeune

Les outils ne sont pas adaptés par rapport à ce que nous souhaitons. La reconnaissance d'un label est une première étape importante qu'il faut franchir pour la reconnaissance des entreprises responsables, mais il faut aller plus loin en ne valorisant plus l'entreprise uniquement sur le bilan économique et comptable. C'est d'ailleurs ce que nous expérimentons au CJD, avec un système appelé GPS (Global Performance System), qui permet de noter ces entreprises sur l'axe économique mais également social, sociétal et environnemental. Le CJD expérimente donc la notation et nous vous invitons à le rejoindre.

On parle beaucoup d'éthique, mais je ne connais aucun entrepreneur qui dise qu'il n'y a pas d'éthique dans son entreprise. Je me demande si une entreprise peut vraiment être éthique. Une entreprise est aujourd'hui une personne morale car on a fait une valeur normative du besoin d'habiller d'éthique nos entreprises. On voit bien que cela n'a pas marché comme le montre l'exemple d'ENRON. L'éthique concerne donc les individus qui sont dans l'entreprise et demain nous devons retirer nos armures pour armer de compétences nos salariés et les inviter à se poser les bonnes questions.

Au CJD nous pensons que l'économie doit être au service de l'homme. Le collectif est un enjeu majeur. Il faut sortir du modèle de la « star académie », où je gagne tout, tout seul et contre les

autres. Nous sommes dans un système de l'hyper performance où l'on nous demande d'être contre les autres et non avec. Il est temps de laisser place à une reconnaissance de la fragilité, qui une fois reconnue et exprimée, devienne une véritable richesse où chacun peut grandir dans la confiance. Il s'agit de se donner les possibilités de pouvoir grandir et faire grandir dans cette prise en compte d'une certaine fragilité, et de l'utiliser dans la transmission du savoir par exemple. L'entreprise doit devenir un lieu de confiance, avec une responsabilité sociale, environnementale et surtout sociétale. Sa fonction sociétale est d'ailleurs de loin la plus importante. C'est le cordon ombilical de l'entreprise, ce qui lui donne son identité territoriale grâce aux actions de proximité par exemple. Cela donnerait au travail un autre sens que celui de consommation qui apparaît dans l'expression « avoir un job ». Le collectif est donc une ressource qui doit s'inscrire dans une coresponsabilité et non pas dans une idéologie. L'important n'est pas de prévoir l'avenir mais de le rendre possible. « En me couchant et en me levant avec vous, même pas peur ! ».

Intervention de Joaquín Muñoz

Il faut valoriser les énergies positives des entrepreneurs. Il serait préférable que le label soit au service de l'entreprise et non l'inverse comme cela se fait en France, où l'on pense d'abord un label pour après voir comment les entrepreneurs y rentrent.

Commission 2 :

Entreprises, associations, pouvoirs publics : comment construire ensemble des projets innovants ?

Jean-Marc Borello, Président du Groupe SOS

La question était de savoir comment ces trois acteurs pouvaient mieux travailler ensemble, mieux inventer et moins respecter les tabous qui les éloignaient dans le passé. L'expression « économie sociale et solidaire » eut été mieux adaptée qu'« associations » dans l'intitulé aux vues du travail effectué par les SCOP et autres structures juridiques d'entreprises.

Depuis un certain temps déjà, les trois acteurs travaillent ensemble. Ils travaillent sans complexes, loin des rivalités anciennes qui faisaient que les entreprises étaient efficaces et les associations morales, que les uns avaient de la vertu et les autres du rendement. Aujourd'hui, les groupes de l'économie sociale comme les groupes d'entreprises travaillent les uns avec les autres très objectivement. Les pouvoirs publics peu à peu rattrapent leur retard sur les autres structures. Un certain nombre de dispositions récentes du point de vue légal, comme la création des fonds de dotation, permettent de rattraper ce retard. Mais les partenaires publics restent moins rapides que les entrepreneurs en général.

Les statuts ne garantissent aujourd'hui ni le vice ni la vertu des actions. Des associations de malfaiteurs ou de plaisantins existent et font davantage de dégâts que ce qu'elles n'apportent de bonheur à leur entourage, et des entreprises se sont engagées dans des démarches parfaitement respectueuses de leurs salariés, de leur environnement et de leurs clients. La vieille idée selon laquelle il y avait d'un côté la vertu et de l'autre la compétence, et cela selon les statuts, est à oublier. La plupart de nos voisins européens ont créé des statuts d'entreprises à but non lucratif, chose que nous proposons de créer en France. Cela permet le cumul des deux avantages, c'est-à-dire des pratiques vertueuses et une logique économique. Pour qu'un dispositif fonctionne il faut des résultats et si l'on a l'ambition de répartir la richesse on ne peut pas oublier de la créer avant

de la répartir. D'autant plus que le troisième partenaire n'est plus en mesure d'augmenter les dépenses sociales et les subventions indéfiniment. Il faudra bien créer un dispositif qui crée et répartisse la richesse différemment. L'économie sociale et solidaire représente 10% de la richesse et 12% de l'emploi. C'est un secteur particulièrement inventif qui représente la réussite de la rencontre entre entreprise et association. Il reste maintenant à définir un certain nombre de critères juridiques pour cette possible « entreprise à but non lucratif ».

Un certain nombre de richesses créées ne rentrent pas dans la prise en compte du plan comptable. On nous oppose les rigueurs d'un plan comptable qui ne sait pas bien faire avec la création de valeur globale et sociale ou avec les économies qui sont faites par des entreprises qui ont réussi à investir sur le développement durable. Peut-être faut-il réfléchir à des règles de comptabilité publique qui évoluent ? Cela pour éviter les excès évoqués, mais également pour prendre en compte les pratiques vertueuses dans un bilan. Il est extrêmement important de savoir la qualité des relations sociales dans l'entreprise, de son niveau d'investissement, du niveau de formation de ses salariés et de ce qu'elle investit dans la recherche. Pour l'investisseur, c'est sans doute plus rassurant au moment de mettre de l'argent dans une entreprise, peut être même davantage qu'un résultat annuel qui peut très bien être non significatif.

L'innovation sociale n'est prise en compte que dans très peu de cas. Les tentatives pour mettre en place des dispositifs innovants se heurtent au fait qu'il s'agit d'une pratique nouvelle que l'on ne sait pas bien évaluer. Par exemple, une entreprise d'insertion se voyait reprocher le fait d'avoir une masse salariale trop importante alors que le propre d'une telle entreprise est de réinsérer des individus dans le monde du travail. Leur objectif n'est pas de licencier mais d'embaucher. De même, les critères de développement durable ne sont pas encore suffisamment établis pour être pris en compte par un certain nombre d'instruments. Il faut donc réfléchir à des instruments qui prennent en compte tous ces nouveaux critères, un dispositif qui permette de quantifier ces valeurs qui ne sont pas purement monétaires.

Intervention de Patrick Lenancker

Quelques statuts, comme celui des SCOP permettent d'avoir une activité lucrative sur le marché et de développer des performances sociales. Cela ne veut pas dire bien entendu qu'il ne faut pas continuer à chercher. Le plan comptable fonctionne sur des normes internationales imposées donc cela complique les choses. C'est pourquoi la notion de label est mieux adaptée. Un label accessible au secteur des PME permettrait de faciliter un certain nombre de marchés. Les collectivités territoriales et les pouvoirs publics sont un formidable levier d'innovation sociale. Ce sont des acteurs qui peuvent favoriser efficacement la diffusion de l'innovation sociale. Ils pourraient par exemple exiger ce label sur des partenariats public-privé ou rendre accessible à leur public tout un panel d'innovations sociales. Cela ne coûte rien, cela peut permettre de faire des économies et cela génère de l'activité. On voit l'innovation sociale comme un coût mais il faut commencer à la voir comme un marché.

Commission 3 : L'homme et la planète : comment s'engager et transformer les défis en opportunité de nouveaux marchés ?

Arnaud Mourot, Président d'Ashoka

Il est important aujourd'hui de montrer que le développement durable ne se résume pas à la simple question de l'environnement. Si le développement durable est connoté écologiquement, il ne faut pas oublier qu'il y a le commerce équitable, les entreprises d'insertion et l'économie

sociale et solidaire. Les deux piliers, social et sociétal, ne doivent pas être oubliés car les défis auxquels nous serons confrontés à l'avenir ne se résument pas à l'environnemental.

Il manque un éclairage sur les opportunités qu'offrent les marchés liés au développement durable, ce qui a empêché la création de nouveaux modèles d'entreprise. N'hésitons pas à éclairer ces gisements de croissance potentiels et faisons confiance aux entrepreneurs pour jouer leur rôle de moteur et d'inventeurs de nouvelles façons d'agir.

Il faut que cette dynamique soit accompagnée par l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire les usagers, les pouvoirs publics et le monde de l'entreprise. Ce dernier doit effectuer sa transformation et inventer avec les autres acteurs un nouveau paradigme dont on a un besoin urgent.

Il faut revoir certains aspects de la fiscalité. Il existe le crédit d'impôt recherche, pourquoi ne pas élargir son utilisation pour l'innovation sociale pour en généraliser l'utilisation ? En effet, une facilitation de l'accès à cet outil permettrait de diminuer le poids des démarches administratives.

Il y a un potentiel d'investissement énorme grâce aux fonds et à la nouvelle finance, mais il faut qu'il y ait un réceptacle pour ce financement. Si l'on crée un statut intermédiaire, on verrait converger vers ce nouveau concept un certain nombre d'associations qui rencontrent des problèmes de financement. Cela permettrait également à un certain nombre de chefs d'entreprises classiques non satisfaits de leur modèle d'intégrer des éléments innovants en termes de performance globale.

Les donneurs d'ordre ont un poids extrêmement important dans ce débat. D'ailleurs, au lieu de demander une justification à l'entrepreneur qui a « coché » la case environnementale, on devrait l'obliger à se justifier quand il ne la coche pas.

Il faut reconnaître l'innovation sociale au même titre que tous les autres modes d'innovation. Pourquoi ne pas développer des partenariats de recherche avec les universités ? Cela permettrait par ailleurs de dynamiser ces zones de collaboration. Enfin, il s'agirait de recréer des pôles de compétitivité, qui pourraient accélérer le processus en réunissant les efforts de recherches, les investissements et permettraient de s'unir pour avancer plutôt que de rester chacun dans son coin.

Il faut être capable de mettre en exergue une création de valeur qui est aujourd'hui invisible. Beaucoup d'entrepreneurs sociaux sont capables d'apporter des solutions à des problèmes sociaux de manière bien plus efficace que les pouvoirs publics. Dans quelle mesure peut-on mettre en valeur cette économie réalisée pour la société et ne pourrait-on pas essayer de réinvestir ces économies dans ces projets pour les aider à grandir ?

Enfin, il s'agit de communiquer et de sensibiliser sur le sujet. Il faut absolument mettre en avant les réussites de ce secteur. Il faut être capables de mettre en place les bonnes pratiques mais il faut aussi pouvoir donner envie aux gens d'entreprendre dans ce secteur. Il faut changer l'image de « doux rêveur » des personnes qui se lancent vers l'avenir pour leur redonner une posture d'entrepreneurs enracinés dans la réalité.

Intervention de Patrick Dargent

La crise nous donne de l'énergie. On remarque d'ailleurs que le dialogue entre acteurs a changé, il y a beaucoup plus de facilité à communiquer.

Nous devons travailler ensemble, faire émerger des bonnes pratiques, les partager et transformer en règles différents vécus qui ont fait leurs preuves.

La crise nous donne l'occasion de montrer notre volonté et notre combativité et nous a permis d'exprimer nos souhaits pour le monde de demain. Il faut maintenant répandre cette volonté et donner envie de participer au projet auquel nous nous attelons.

Commission 4 :

Gouvernance : comment mettre enfin l'homme au cœur de l'entreprise ?

Frédéric Sos, Responsable des Entreprises Humaines

Nous avons tout d'abord parlé de l'actionnaire. Ne faudrait-il pas, après la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, inventer une Responsabilité Sociale de l'Actionnaire ? Il faut favoriser l'actionnariat salarié et tenter de diminuer la corrélation entre pouvoir et capital, de manière à ce que les entrepreneurs aient le pouvoir de décision entre leurs mains. Dans ce cas là il faut communiquer, accompagner, former, éveiller la conscience des salariés en termes d'enjeux économiques. Les SCOP sont une réponse grâce au système « 1 homme = 1 voix », mais il faut les aider à obtenir davantage de moyens en matière de financement. Peut être qu'il serait souhaitable de se passer de capital ? La loi sur l'auto entrepreneur a beaucoup de succès. Ne peut-on pas étendre cette loi pour que plusieurs personnes puissent créer conjointement autour de ce dispositif ?

Plus les valeurs que nous défendons aujourd'hui seront partagées par un ensemble de partenaires, plus elles auront de succès. Nous nous proposons donc de diffuser nos valeurs d'entreprise, par exemple à nos partenaires, nos fournisseurs et nos clients. Nous avons aussi pensé que les entreprises en phase de fermer pour cause de départ à la retraite de leurs dirigeants, pourraient faire l'objet de projets de transmissions aux salariés.

Il faut pouvoir comptabiliser le capital humain, valoriser le non financier. Cela pose un problème de comptabilité, mais il est souhaitable de valoriser dans le bilan le potentiel des collaborateurs, leur niveau de formation et leur expertise.

Il faut également créer un label qui puisse engager le dirigeant vis-à-vis de ses équipes en interne. Cela l'expose et dynamise le management, comme en témoigne l'exemple d'Investors in People.

Il faut pouvoir former à l'école, faire naître la lueur dans les yeux des jeunes.

De plus, nous avons pensé à une médecine du travail pour les dirigeants d'entreprise. En effet on ne s'occupe pas beaucoup des dirigeants qui eux aussi ont des soucis et des problèmes de santé. Il est évident que ce qui permettra de sortir l'entrepreneur de son isolement sera de toute manière un plus pour l'entreprise.

Une exigence particulière en matière de performance humaine est l'intégration des personnes handicapées. Il s'agit là d'un pari sur le long terme, d'un investissement rentable, qu'il ne faut pas considérer tout simplement comme une question humaine.



L'entrepreneur d'avenir répond à une envie, il ne s'agit pas uniquement de fabriquer des normes. « Le logo d'Entrepreneur d'Avenir est une petite plante qui part d'un cœur et je pense qu'en effet beaucoup d'initiatives vont venir du cœur ».

Intervention de Patrick Dargent

Si les entrepreneurs pouvaient envahir les collèges et les lycées et que les enseignants rencontraient les chefs d'entreprise, la sensibilisation à l'entrepreneuriat serait beaucoup plus efficace.

Commission 5 :

Finance et investissement : comment favoriser et accompagner les entreprises responsables ?

Hugues Sibille, Président de l'Avise

Nous avons parlé de financeurs responsables, car il nous a semblé que l'entrepreneur d'avenir devait déterminer quels sont les financeurs d'avenir. Il faut rapprocher ces entrepreneurs et ces financeurs car le problème est qu'ils se connaissent rarement.

Les entrepreneurs responsables n'ont pas vocation à être à la marge mais au contraire à représenter l'avenir. Il faut donc un changement d'échelle de financement pour que le secteur de l'économie environnementale, sociale et solidaire puisse enfin voir grand. Pour les entreprises reprises par les salariés sous forme coopérative, il va falloir des fonds propres au dessus de ce que l'on sait financer aujourd'hui. Le changement d'échelle peut également être permis par l'épargne salariale, qui est assez considérable. L'argent public doit être utilisé comme levier, comme pourrait le faire une infime partie du fond de réserve des retraites, le fond stratégique d'investissement ou la caisse des dépôts qui pourrait lancer un programme Entrepreneurs d'Avenir. Il faut également lever certains obstacles au financement des associations.

Les entrepreneurs d'avenir ne sont pas moins rentables que les autres, ils sont dans l'économie réelle et ont donc une rentabilité. Il y a de l'argent, il manque uniquement un changement de mentalité. L'entrepreneur responsable doit pouvoir accéder à des financements responsables.

Intervention de Patrick Lenancker

Le changement d'échelle est un point fondamental puisqu'un certain nombre d'entreprises ne sont pas prises en compte par beaucoup d'investisseurs du fait de leur taille ou de leur situation territoriale. Il faut également raisonner l'entreprise en réseau.

L'investissement est fondamental aujourd'hui, les entreprises doivent pouvoir bénéficier d'un financement, les associations et les entreprises de l'économie sociale et solidaire devant en bénéficier au même titre que les entreprises classiques.

Commission 6 :

Cadres et dirigeants : comment les former pour transformer la société ?

Antoine de Gabrielli, Président de Companieros

Le sujet est au cœur du message éducatif des grandes écoles aujourd'hui. Leurs directeurs témoignent de la grande ouverture qu'adoptent les étudiants au cours de leurs parcours, qui ont une vision révisée du succès professionnel.

Il faut mettre du développement durable partout dans la formation. A Centrale par exemple, tout le projet éducatif a été reconstruit à partir des problématiques du développement durable. Il faut donc redéfinir les paradigmes de la performance, dépasser l'économique et intégrer les plus valeurs sociales et environnementales.

A partir de la perception des nouvelles qualités des dirigeants, comment accompagner leur formation ? Le leader doit pouvoir se développer personnellement et un accompagnement serait préconisé. Il faut de plus que celui-ci soit en interconnexion avec le monde. Il doit maîtriser les enjeux sociétaux majeurs et les enjeux individuels au sein de son entreprise. Il doit également se faire le vecteur de changement culturel au sein d'une organisation.

Il faut avoir une nouvelle vision du risque dans l'innovation, c'est-à-dire qu'il faut la voir comme une opportunité. Il est important d'assumer également le risque de l'échec. Si l'on veut évoluer sur la voie du développement durable, il faut avoir le droit d'échouer.

L'entrepreneur doit pouvoir apprendre à apprendre, comme apprendre à désapprendre.

Il faut amener les dirigeants à remettre les pieds sur terre. Nous avons fait la proposition que l'entrepreneur reparte pendant de courtes périodes sur le terrain pour garder un contact authentique avec sa base, pour se rappeler que derrière chaque euro gagné il y a de la sueur.

Intervention finale de Jean-Paul Charié, Député

Il est important de dire que les débats d'aujourd'hui dépassent largement les clivages gauche-droite. Les Entrepreneurs d'Avenir sont là pour créer une société de progrès pour l'homme. La cité a besoin des entreprises pour avancer. Le progrès recherché par la cité ne peut avoir lieu sans le développement des entreprises. Mais d'une certaine manière, les entreprises ont également besoin de la participation de la société si elles veulent évoluer autrement. Le monde de l'entreprise a besoin de prendre conscience de son environnement. Il a à se rapprocher du monde politique qui, en retour, doit comprendre qu'il doit avoir l'humilité de savoir qu'il ne peut faire de bonnes lois que s'il connaît mieux les entrepreneurs.

De plus, il faut passer d'une succession d'expériences à un vrai système. Tout l'enjeu du Parlement des Entrepreneurs d'Avenir, ce n'est pas seulement de valoriser ce que chacun d'entre vous fait, c'est d'en faire un système. Pour cela, il faut dans un premier temps essayer de repasser du niveau national au niveau local. Il faut donc pour cela que quel que soit le statut des structures, elles travaillent ensemble. Il est toujours plus difficile de travailler tout seul au milieu des autres qui n'ont pas la même vision, que si vous avez une mentalité locale qui est beaucoup plus partagée.

C'est pour cela que je vous propose, dans le cadre d'une mission qui s'appelle « Avec le commerce, mieux vivre ensemble » de la réforme de l'urbanisme local, de faire un groupe de travail qui va avoir pour objectif de concevoir la faisabilité de création d'au moins dix territoires d'Entrepreneurs d'Avenir en France. Nous comptons sur des structures comme le CJD pour indiquer le chemin à prendre. Dans ces territoires de toutes natures, nous allons



associer l'ensemble des entreprises, des écoles de formation, de la presse et de la population pour soutenir collectivement cette nouvelle mentalité de l'environnement social responsable. La multiplication de ces territoires en montrera la rentabilité et la volonté de la population.

Si on continue en économie de marché sans éthique et sans mettre l'homme au cœur de ce qu'elle est, il faut craindre certaines violences. L'enjeu pour les français est non seulement de se réunir en parlement, mais également d'en faire un véritable territoire car c'est une éthique et une mentalité qu'il faut faire partager.