



“ LES ENTREPRENEURS D'AVENIR RESISTENT 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 ENTRETENEZ-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 salariale, 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

