



L'entrepreneuriat **100%** vivant

**S'inspirer du vivant pour
repenser les modèles
entrepreneuriaux**

make_sense

Vivant parmi les vivants

C'est l'histoire d'une goutte d'eau. Trois petits atomes à qui l'on doit la vie sur terre. Un genre de miracle qui tourne en boucle depuis 4,4 milliards d'années entre mer, terre et atmosphère. De l'eau dans les corps de Lucy, de la pluie sur les champs et les forêts, des embruns de la mer qui font respirer la terre. De l'eau aujourd'hui trop souvent souillée, confisquée, perturbée. L'essence de la vie malmenée... Devra-t-on attendre que nos larmes soient asséchées pour comprendre que nous faisons partie du vivant et que notre destinée en dépend ?



Cette goutte d'eau nous inspire par sa capacité à se transformer, à circuler, à se régénérer et, dans le même temps, vient questionner notre suffisance humaine. Au nom de quelle idéologie, quels principes, quelle théorie nous sommes-nous arrogé le droit de perturber son cycle, socle même de notre existence ? Comment avons-nous pu croire que nous pouvions nous affranchir des lois du vivant ? Quelle arrogance nous a autorisés à croire que se développer consistait à piller ? Si pendant longtemps l'économie a méprisé l'écologie, l'équation est intenable aujourd'hui.

Il suffit de regarder le monde autour de soi pour le comprendre. Dans la nature, aucun arbre, aucun être vivant ne croît de manière infinie. La nature est régie par des principes qui lui donnent une résilience immense. Ce grand laboratoire qu'est le vivant a vu apparaître des innovations depuis des milliards d'années qui ont abouti à la création d'écosystèmes robustes. Et surtout, le temps a pris son temps.

Et pourtant, l'être humain a souhaité imposer un autre tempo en puisant dans les ressources naturelles comme si elles étaient inépuisables et en détruisant le vivant - humain et non humain. Depuis 200 ans, il a engendré un cycle aussi infernal qu'infini : extraire, construire, croître, jeter, et sans cesse recommencer.

Il n'y a pas d'économie sur une planète morte
- David Brower

"Je crois que la maturité du XXI^e siècle sera de comprendre que la croissance n'est qu'une phase de la vie, écrit l'économiste Kate Raworth dans Usbek & Rica. Et essayer d'imaginer ce que peut être une économie qui a fini de grandir et peut maintenant « prospérer ». La nature prospère depuis près de 4 milliards d'années. Nous ferions bien de nous en inspirer."



Prospérer sans épuiser, voilà ce qui pourrait être le leitmotiv de notre économie.

Ou mieux encore prospérer et régénérer. Chez makesense, cela fait 10 ans que cela nous anime. Des années que nous pensons que l'économie peut être au service d'une finalité sociale et environnementale, qu'elle peut servir l'intérêt général et créer des communs. Pour ce faire, au sein de notre organisation, nous expérimentons d'autres manières d'entreprendre et de faire société et transmettons ces apprentissages aux porteurs et porteuses de projet que nous accompagnons. Nous avons mis en place un modèle abouti de partage du pouvoir à travers notre modèle de gouvernance partagée, nous questionnons régulièrement le partage de la valeur, nous tentons du mieux que nous pouvons de développer la collaboration plutôt que la compétition. Par ailleurs, nous avons fait le choix d'un modèle qui se développe à un rythme maîtrisé, avec la préoccupation de créer une organisation robuste et résiliente.

"Je crois que la maturité du XXI^e siècle sera de comprendre que la croissance n'est qu'une phase de la vie, écrit l'économiste Kate Raworth dans Usbek & Rica. Et essayer d'imaginer ce que peut être une économie qui a fini de grandir et peut maintenant « prospérer ». La nature prospère depuis près de 4 milliards d'années. Nous ferions bien de nous en inspirer."

L'économie de la vie



Décentralisation, sous optimalité, interdépendance, croissance limitée, diversité, circularité, création continue, abondance, non extraction, repos et régénération... Voici quelques-uns des principes du vivant que nous pourrions déployer plus largement et appliquer collectivement à notre économie, à nos entreprises.

Ces principes nous permettront-ils de rendre résiliente et soutenable l'activité de nos organisations ? De réenchâter le monde du travail ? D'avoir un maximum d'impacts positifs et un minimum d'effets négatifs ? Nous ne prétendons pas avoir la réponse à toutes ces questions mais souhaitons humblement partager nos explorations et outils sur ce sujet.

C'est d'ailleurs tout l'objet de ce livre blanc, ce livre bleu. Car aujourd'hui...

- Nous rêvons d'organisations œuvrant au bien-être collectif tout en respectant les limites de la planète.
- Nous rêvons d'organisations robustes, où l'on peut s'interroger sagement sur ce qui doit croître et ce qui ne le devrait pas.
- Nous rêvons de construire des modèles qui respectent nos limites planétaires et le plancher social.

- Nous rêvons d'une économie décentralisée où richesses et pouvoirs sont partagés.
- Nous rêvons d'une économie où la coopération entre les entreprises, les associations, les mutuelles, les coopératives, les activistes, les citoyens et citoyennes permet d'apporter des réponses globales aux défis sociaux et environnementaux auxquels nous devons faire face.
- Nous rêvons d'environnements de travail qui favorisent l'inclusion et l'épanouissement.
- Nous rêvons d'entreprises 100% vivantes.
- Nous rêvons d'être cette goutte d'eau qui, un jour, fera déborder le vase.

Exploration au compte-goutte

Pour aborder ce nouveau modèle, nous proposons une aventure en 5 étapes :

- Mettre l'utilité sociale et/ou écologique au cœur de la mission de son organisation pour prendre soin du vivant et régénérer notre planète #singularité propre
- Se fixer des limites pour respecter celles de la planète #non-extraction, #croissance limitée #pas de déchets #ressources renouvelables
- Partager la richesse et le pouvoir #pas de centre #interdépendance #équilibre dynamique
- Coopérer pour transformer son secteur d'activité #interdépendance #équilibre dynamique #singularité propre #création continue
- Proposer un environnement de travail sain et diversifié #sous optimalité #repos et régénération #diversité

Chapitre 1

Mettre l'utilité sociale et écologique au cœur de la mission

Qu'est-ce que je viens faire dans cette galère ? Dans la nature, on ne se pose pas la question. Chaque espèce a sa place dans le fonctionnement et la préservation des écosystèmes. Les rôles sont naturellement définis, répartis et interconnectés. Chaque élément du vivant agit constamment avec et sur son milieu et le tout est orchestré par les grands cycles naturels, de l'eau, de l'air, du carbone...

En quelque sorte, dans la nature chacun a sa raison d'être, au sens premier de l'existence. Tenez, prenons l'exemple du castor, une espèce "ingénieure" qui façonne la rivière en modifiant les courants et les tracés avec ses huttes, ses digues et ses barrages. Quand il est là, l'eau est abondante, la biodiversité s'enrichit et des espèces reviennent : truites, libellules,

grenouilles... Son rôle, en plus de tailler les arbres comme des crayons, est de diversifier les habitats et d'entretenir les zones humides.

Définir son utilité dans cette grande épopée qu'est la vie sur terre, ça vaut pour le castor ou pour l'aulne mais aussi pour les entreprises qui doivent définir leur mission, clarifier le pourquoi de leur existence et expliciter le comment de leur contribution au collectif. En gros, le préalable de toute réflexion sur le modèle d'organisation est de s'interroger sur l'utilité de la structure. Pourquoi existe-t-elle ? L'intention première a-t-elle été de répondre à un besoin social ou environnemental mal desservi ou de répondre à une opportunité de marché ?



Votre mission si vous l'acceptez

Vous l'avez compris, entreprendre 100% vivant, c'est avoir une mission utile pour la société, qui ne détruit pas la planète et qui soit claire et explicite. C'est aussi la graver dans le marbre pour qu'elle ne s'envole pas à la première bourrasque (pour rester un guide pour l'action, la mission doit néanmoins pouvoir évoluer dans le temps. Selon les moments du projet, elle peut être questionnée, clarifiée, approfondie). Dans tous les cas, il est nécessaire d'inscrire la mission dans ses statuts pour en faire la priorité inaliénable de l'entreprise et ne pas perdre le cap tout au long de la vie de l'organisation. Quel que soit votre statut, nous vous recommandons d'articuler cette mission avec :

- Une **raison d'être** qui décrit la contribution de l'organisation à la résolution d'un problème sociétal ou écologique identifié.
Pourquoi existons-nous ? Quelle est notre utilité ? notre finalité ? À quelle société souhaitons-nous contribuer ?
- **Des objectifs sociaux ou écologiques** que l'organisation se donne, des finalités à poursuivre dans le cadre de son activité.
Comment notre raison d'être se traduit-elle en réalisations tangibles ? Quels accomplissements sociaux ou environnementaux voulons-nous atteindre ? Dans 3 à 5 ans, nous serons contents si notre organisation a réalisé... Que voulons-nous changer et à quoi voulons-nous renoncer dans notre modèle actuel ?

Il est également possible d'aller plus loin et de mettre en place des mécanismes de protection de la mission de l'organisation à différents niveaux (qui peuvent pour certaines se cumuler) :

- Si vous êtes une association, votre objet social est automatiquement inscrit dans vos statuts. Parfois formulé à la hâte lors du dépôt des statuts, il peut être intéressant de le retravailler pour le formuler réellement comme une mission.
- La qualité de Société à Mission (appelé Entreprise à Mission) est une modification des statuts qui permet de placer la recherche d'une utilité sociétale ou écologique au même niveau que la recherche de profit.

- L'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) permet d'attester que l'entreprise se conforme aux exigences de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et est un gage de sérieux de votre démarche d'impact social ou environnemental.
- La certification B-corp, label international, est obtenue à la suite d'un audit et vient attester du sérieux de l'entreprise selon de nombreux critères.



Effets rebonds d'une bonne mission

Une mission claire et partagée avec ses salarié·es, client·es, bénéficiaires, partenaires comporte de nombreux avantages. Elle permet de...

- s'aligner entre fondateur·ices, avec les salarié·es sur le sens des actions menées,
- attirer et fidéliser les talents, les client·es ou les partenaires,
- favoriser l'intelligence collective,
- ne pas perdre le cap dans les moments difficiles,
- questionner ses innovations pour s'assurer qu'elles sont alignées avec la mission.

À vous de jouer

Définir sa mission au service du bien commun. Pourquoi et comment définir la mission d'une organisation.

Entrepreneuriat à impact, entreprise à mission, B-corp, ESUS, de quoi parle-t-on ? Comprendre les spécificités des différents mécanismes de protection de la mission et comment les mettre en œuvre.



Se fixer des limites pour protéger celles de la planète



“*Sky is the limit*” ? Mauvaise nouvelle, dans la nature, il y en a plein d’autres : l’eau, l’air, le sol... On a défini 9 limites planétaires dont 6 sont aujourd’hui dépassées. N’en déplaise aux tout puissants, le vivant lui aussi a ses lois, ses règles, dont celle évidente de jouer dans un terrain de jeu limité. Car si les ressources planétaires sont abondantes, elles ne sont en aucun cas disponibles à volonté.

Dans la nature, les éléments se complètent et l’auto-régulation permet de conduire à une certaine harmonie et une véritable résilience. Avez-vous déjà observé la répartition des espèces dans une forêt ? Sans que l’on ait besoin d’éditer des règles, les arbres et les plantes ajustent leur taille et leur développement les uns par rapport aux autres en fonction de l’ensoleillement, de l’eau et des nutriments disponibles. La vie se développe partout, dans le sol, sous

les arbres morts, dans les nouvelles feuilles du printemps. Des racines des arbres à leur cime, les espèces se complètent et s’ajustent pour obtenir un équilibre global capable de résister aux bouleversements.

Du côté de l’entreprise, elles sont où les limites ? Leurs activités peuvent-elles croître indéfiniment ? Et comment s’intègrent-elles dans leur environnement ? Aujourd’hui, dans notre économie financiarisée, la préservation des ressources et le respect des limites planétaires restent trop souvent des considérations subalternes loin derrière le chiffre d’affaires et les bénéfices. C’est là sans doute que le bât blesse. En effet, la réussite d’une organisation ne devrait-elle pas plutôt se mesurer en fonction de sa capacité à créer de la valeur en préservant tous les capitaux essentiels (naturel, humain, social, intellectuel, manufacturier et financier) ?

Connaître ses limites

“Celui qui croit que la croissance peut être infinie dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste,” disait l'économiste Kenneth Boulding. Et vous, vous penchez de quel côté ? Rassurez-vous, le fait de se fixer des limites n'implique pas de rejeter toute forme de croissance. L'idée est plutôt d'envisager un développement qui respecte les principes du vivant comme la croissance limitée mais aussi l'équilibre dynamique, la non extraction, l'absence de déchets et l'utilisation de ressources renouvelables.

Voici quelques questions à vous poser pour s'assurer que le développement de votre entreprise est sain et viable :

- À quel besoin essentiel répond mon projet ?
- Dans le développement de mon projet, qu'est-ce qui pèse sur les limites planétaires (ressources extraites, énergie, pollution...)?
- Au contraire, qu'est-ce qui préserve voire régénère la planète ou les humains ?
- À partir de ces constats, qu'est-ce que je veux voir se développer ? Qu'est-ce que je veux réduire ? À quoi dois-je renoncer ?

- Mon modèle économique est-il basé sur la croissance du volume de mes produits ? Pourrait-il être différent ? Comment pourrait-il être plus aligné avec les limites planétaires ?

Pour creuser encore ces questions, vous pouvez utiliser la logique en 3 mouvements, qui structure l'économie régénérative : **réduire, renoncer et régénérer**. La première étape est de cartographier vos parties prenantes, sans oublier la planète et le vivant comme protagonistes clés. On liste ensuite les interactions avec chacune des parties prenantes et on cherche à **réduire** ses externalités négatives au maximum pour chacune des parties prenantes. Pour la 2ème étape, il s'agit de **renoncer** aux produits et services qui ne vous permettent pas de répondre à votre mission dans des conditions acceptables pour l'ensemble de vos parties prenantes. 3ème étape ? Agir de manière proactive pour **régénérer** les ressources naturelles ou dépolluer son environnement. Pour guider vos choix de réduction, renoncement et régénération vous pouvez vous appuyer sur les prescriptions scientifiques des limites planétaires ou du GIEC, comme celles décrites dans **Science Based target**.



Concrètement, ce n'est pas toujours facile de repenser son modèle économique pour alléger son impact environnemental et prendre soin du vivant. Voici quelques pistes :

- Prolonger la durée de vie de vos produits en proposant des modèles fortement réparables voire garantis à vie. Cela demande d'avoir une bonne compréhension de l'ensemble de leur chaîne de production et de leur fin de vie.
- Réaliser des Analyses en Cycle de Vie de votre production. Cela permet d'évaluer l'impact environnemental de vos produits et de ses composants à chacune des étapes de

production, d'utilisation et de fin de vie.

- Louer plutôt que vendre permet d'être incité à proposer des produits de qualité qui pourront être loués longtemps plutôt que rachetés souvent. Cette économie de la fonctionnalité plutôt que de la propriété permet de mettre en place des modèles économiques plus sains.
- Produire à partir de ressources abondantes par exemple en utilisant des matières ou matériaux recyclés ou réutilisés (économie circulaire) ou des "déchets".



Renoncer pour la durabilité

Le fait d'analyser son projet à travers le prisme de ces questions peut conduire à des réorientations significatives. Prenons l'exemple de Mustela, une entreprise qui fabrique des produits de soin d'origine naturelle pour bébé. **Mustela** a décidé d'arrêter sa production de lingettes d'ici 2027, alors même que ce produit représente 20% de son chiffre d'affaires. L'entreprise a motivé ce choix par le fait que les lingettes, même compostables, sont des produits à usage unique et donc non-durables. Ainsi, en s'interrogeant sur ses leviers de croissance, Mustela fait le choix d'un renoncement pour se mettre en accord avec ses principes de durabilité.

Ces entreprises qui composent avec les limites du vivant



choix d'intégrer les activités de production, en fondant la construction des scooters et de leurs composants électroniques (notamment de leur batterie - composant clé des scooters électriques) sur une logique de pérennité programmée pour s'assurer d'une part de la fiabilité des composants, mais également de la réparabilité des scooters.

Mob-ion est un constructeur et loueur français de scooters électriques connectés. Il a su combiner un modèle de location, qui permet un usage collectif des scooters, à un modèle de production internalisé qui lui permet de produire largement en économie circulaire et avec des composants de grande qualité afin de prolonger la durée de vie de ses machines. Initialement, l'entreprise proposait un service de location de scooters électriques, mais pâtissait des faiblesses techniques des scooters et ne parvenait pas à obtenir d'améliorations auprès de ses fournisseurs. L'entreprise a donc fait le

Grâce à son site industriel situé dans les Hauts de France, l'entreprise garantit aujourd'hui que 62% des pièces et composants nécessaires à la fabrication d'un nouveau scooter sont issues d'anciens produits, qui ne sont plus fonctionnels. Ainsi, en contrôlant la fin de vie de ses scooters et en mettant en place des logiques de circularité, Mob-ion est parvenue à mettre en place un système industriel qui lui permet de rester compétitive malgré une production française, et indépendante en maîtrisant ses innovations technologiques.

#recyclage #durabilité #circularité



Lokki est un logiciel à destination des loueurs indépendants et des détaillants pour faciliter la location de leurs équipements. Grâce à cette solution, les particuliers peuvent trouver regroupées au même endroit toutes les offres de location en fonction de ce qu'ils cherchent. De l'autre côté, en équipant les détaillants, Lokki leur permet de lever les freins à la mise en place d'une offre de location. L'entreprise contribue ainsi à rendre la location aussi simple et attractive que l'achat. **#location #réduction de matières premières**

Fairphone, un producteur de smartphones néerlandais, a fait le choix de favoriser la durée de vie de ses produits pour réduire son empreinte sur la planète grâce à une approche modulaire de ses composants et une garantie de mise à jour sur la durée. Chaque composant est remplaçable facilement par le consommateur grâce à une conception intelligente - le retrait de 12 vis seulement permet de changer l'ensemble des composants - et à la mise à disposition de pièces de rechange directement sur leur site. De plus, Fairphone travaille à ce que ses produits pèsent le moins possible sur le vivant. 70% des matériaux qui les composent sont recyclés ou issus du commerce équitable. Enfin, l'entreprise travaille avec des ateliers répondant à des normes garantissant des conditions de travail sûres et décentes, et s'efforce de proposer des



salaires équitables pour tous ses salariés. Au-delà du hardware, Fairphone garantit des mises à jour de son système d'exploitation et de son logiciel de sécurité jusqu'en 2031 pour le Fairphone 5, sorti en septembre 2023. **#réduction de matières premières #sobriété**



Toopi Organics est une entreprise française qui produit un biostimulant à partir d'urine humaine. En choisissant une matière première présente en abondance, renouvelable, considérée comme un "déchet", Toopi Organics sort de la logique extractiviste et construit une chaîne de production résiliente et moins sujette à des risques de pénurie. Les externali-

tés positives sont doubles : d'une part cela permet de préserver de grande quantité d'eau qui ne passe pas par la chasse d'eau, et d'autre part cela valorise une ressource perçue comme un déchet, lourdement traitée avant d'être ré-introduite dans les circuits naturels. **#circularité #valorisation des déchets**



Bastien Rambaud, co-fondateur de Vesto : "Notre but est de réduire l'impact de la production de matériel de restauration sur les ressources"

Vous êtes trois cofondateurs à l'origine de Vesto, une entreprise qui propose aux professionnels de la restauration du matériel haut de gamme reconditionné. Qu'est-ce qui vous a motivé à développer cette solution ?

Tous les trois, on était intellectuellement attiré par la seconde main. C'était pour nous une évidence de travailler sur la réduction des déchets. Nous nous sommes dirigés vers le secteur de la cuisine car c'était un monde que je connaissais bien grâce à un projet précédent de conserverie dans les Yvelines.

Vesto s'inscrit dans une dynamique d'économie circulaire. Quelles sont les spécificités de ce type de modèle selon toi ?

Chez Vesto, on n'a pas de brevets ni de technologies hyper développées. On remet en état et en service. On fait. C'est simple et utile. Aujourd'hui, il y a un vrai enjeu à faire reconnaître la proposition de valeur du faire. Des clients nous disent parfois "Mais je pourrais le faire moi-même" - ils ont complètement raison, mais force est de constater qu'ils ne le font pas. Pour revaloriser les métiers du faire

on a choisi de laisser les personnes concernées parler directement de leurs métiers sans artifice, sans filtre. Il faut trouver et accueillir la forme de beauté que l'on retrouve dans ce qui est assez brut.



S'inscrire dans une forme de circularité, ça veut dire quoi au niveau de votre organisation ?

Si on prend pour exemple l'histoire de l'industrie, hier, pour monter une usine, on s'installait dans un village, on créait des relations avec la mairie, on formait les habitants et on faisait en sorte qu'ils souhaitent rester dans l'entreprise. L'ancrage territorial ne laissait pas la possibilité de faire autrement. Pour former nos reconditionneurs, on a fait un choix similaire : on travaille directement avec le lycée

professionnel du coin. On accueille des jeunes en bac pro pour leur stage de seconde, première et terminale et on les forme à nos métiers en parallèle de leurs cours. Cette année, on va d'ailleurs accueillir en tant que salariés notre première "promo complète", c'est-à-dire des étudiants qui ont fait leurs trois stages chez nous. Ça nous permet d'avoir des bonnes relations avec le lycée pour nous assurer d'avoir des nouvelles recrues sur la durée.

Aujourd'hui, est-ce que dans ton secteur le reconditionné prend des parts de marché au neuf ou il vient agrandir le marché avec des pro qui s'équipent plus ? Comment vois-tu l'avenir de cet équilibre entre le neuf et le reconditionné ?

Ça dépend de ce qu'on appelle notre secteur. Plus que l'opposition entre le neuf et le reconditionné, ce qui nous semble important c'est l'opposition entre les produits conçus pour durer et ceux qui ne le sont pas. Notre but est de réduire l'impact de la production de matériel de restauration sur les ressources et donc de limiter la quantité de matériel neuf bas de gamme en circulation. Pour cela, on a tout simplement mis en

visibilité les marques avec lesquelles on travaille et celles avec lesquelles on ne travaille pas. Le reconditionné permet donc aux fabricants de matériel haut de gamme conçu pour durer de tirer leur épingle du jeu contre l'émergence du low cost.

Par ailleurs, les restaurateurs sont très fidèles à leurs fabricants de matériel. En leur permettant d'accéder aux produits haut de gamme grâce au reconditionné, on augmente aussi les chances que les restaurateurs renouvellent leur matériel auprès de ces mêmes fabricants après l'avoir testé.

Quelles seraient tes recommandations pour de jeunes entrepreneur-ses qui veulent se lancer dans l'économie circulaire ?

J'aurais trois recommandations principales.

La première, et elle est personnelle, c'est que j'ai la conviction que les inégalités sont le fuel de la crise écologique que l'on vit aujourd'hui. Il faut donc trouver un équilibre entre le succès de son projet et la redistribution de l'argent. Dans notre cas, on a d'un côté besoin de réduire les déchets de restauration et de l'autre un enjeu de ne pas concentrer les richesses. C'est assez facile en interne en proposant des salaires justes pour

toutes et tous, mais c'est plus compliqué en externe. En faisant le choix de ne travailler qu'avec des acteurs haut de gamme, on concentre en effet la richesse entre leurs mains.

La seconde, c'est simplement d'assumer qui l'on est. Chez Vesto, on a d'abord tenté de faire de l'entrepreneuriat social avec les codes de l'entrepreneuriat, mais ça ne nous correspondait pas. Ce qui conditionnait nos décisions, c'était avant tout la notion de pouvoir : si on pouvait le faire, alors on le faisait. Aujourd'hui, on a envie de prendre nos décisions aussi en fonction de ce que l'on veut. Par exemple, on a fait 12h de train pour aller à un salon au fin fond de l'Espagne car on ne prend pas l'avion. On l'a fait parce qu'on se disait que notre engagement écologique ne devait pas peser sur le développement de Vesto, mais on ne réalisait pas que Vesto n'existerait pas sans l'engagement écologique des trois fêlés que nous sommes. Alors la prochaine fois, on dira simplement "Non, on a pas envie de faire 12 heures de train pour un congrès, ça ne nous semble pas justifié, et on n'ira pas".

Et la troisième, et elle m'est inspirée d'Albert Moukheiber, c'est que "les gens sont imparfaits, et c'est ce qui les rend parfaits". On a trop tendance à vouloir lisser les choses et les gens, alors qu'on gagnerait tous à assumer nos bizarreries, et à donner du sens à nos imperfections.

À vous de jouer

Faire un bilan carbone. Calculer et prendre conscience de l'ensemble des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre de votre entreprise et identifier les leviers pour les réduire.

Réaliser une Analyse en Cycle de Vie. Pour connaître l'impact environnemental de vos produits ou services.

Faire le diagnostic de ses achats responsables avec l'ADEME. Découvrir l'ensemble des accompagnements possibles pour avoir des pratiques d'achats plus responsables en tant que consommateur-ice.



Chapitre 3

Partager le pouvoir et la richesse

Tout ce qui est à toi est à moi et réciproquement ? L'échange est l'une des grandes spécificités du vivant fait d'écosystèmes, de communautés, d'êtres en interaction, de relations organiques et déconcentrées. Les réseaux de neurones, les forêts, les océans par exemple sont des écosystèmes qui fonctionnent sans avoir de centre et où les éléments s'auto-organisent dans une logique d'équilibre dynamique.

Cette organisation collective se retrouve dans les différentes sphères du vivant. Les bancs de poissons par exemple sont fascinants à observer. Les harengs, bonites et autres sardines évoluent en s'alignant avec leurs voisins proches pour ajuster leur trajectoire. Ils communiquent visuellement mais aussi tactilement pour maintenir la cohésion du groupe. Cette communication constante les

rend particulièrement adaptables et réactifs et leur permet d'atteindre des objectifs communs. Pas de chef poisson dans les bancs, chaque membre peut influencer les mouvements du groupe et contribuer au collectif à sa juste place.

Et dans l'entreprise, on est plus banc de poisson ou pyramide d'Égypte ? En d'autres termes, considère-t-on que le leadership peut être distribué et partagé, plutôt que centralisé ? Dans notre économie et dans la majorité de nos organisations, il semblerait que l'on soit plus branché Khéops que poissons zèbres et que l'on préfère des modèles hiérarchiques, où le pouvoir et le capital sont concentrés entre quelques mains. Mais tout cela n'a rien d'une fatalité...



En route vers l'organisation décentralisée

Franchement, vous avez de la chance. En développant un projet entrepreneurial vous pouvez créer un terrain de jeu où vous pouvez expérimenter d'autres manières de faire société. La culture d'entreprise que vous allez mettre en place, vos choix en termes de processus de décision, la façon dont vous allez répartir le pouvoir et la richesse, sont autant d'occasions de vous interroger pour ne pas reproduire aveuglément des modèles dominants et explorer des pratiques inspirées du vivant. Chiche ?

Chez makesense, c'est le pari que nous avons fait en nous affranchis-

sant des logiques hiérarchiques et pyramidales. Notre organisation ne compte ni CEO, ni manager, chacune peut contribuer à définir les orientations stratégiques, définir son niveau de salaire selon une grille transparente et unique pour tous.tes, le tout grâce à un modèle de gouvernance décentralisé. Nous cherchons aussi à partager la richesse en créant notamment un écosystème associatif que personne ne détient, et en limitant l'écart théorique des salaires permis par notre modèle de 1 à 4, sans variable et avec une prime égale pour tous et toutes.

Décentraliser le pouvoir pour gagner en résilience

Ne pas concentrer le pouvoir entre les mains de quelques-unes ou quelques-uns comporte de nombreux avantages...

- **Engager les salarié-es.** Pour partager le pouvoir dans une organisation, il est indispensable de créer la confiance entre tous ses membres. De nombreuses études - telles que la théorie X de Mc Gregor ou la théorie de

Golem et Pygmalion de Robert Rosenthal - prouvent que les individus ont des comportements plus vertueux dans les environnements où on leur fait confiance et où la prise d'initiatives et de responsabilités est encouragée.

- **Aligner les équipes.** Partager le pouvoir nécessite de passer du temps à créer un cadre collectif

au sein duquel les individus vont pouvoir exprimer leur autonomie. C'est l'occasion d'aligner les équipes sur une raison d'être, des valeurs, une vision partagée. Ces fondamentaux permettent par ailleurs de recruter des profils qui adhèrent à ce modèle et veulent y contribuer.

- **Impliquer les parties prenantes.** Partager le pouvoir incite à s'interroger sur les parties prenantes que l'on souhaite associer dans les décisions stratégiques. Cela permet de consolider son modèle d'impact social ou environnemental, de construire des prix plus justes, d'évoluer au plus près des besoins de ses clients, bénéficiaires ou bénévoles.

- **Gagner en agilité.** Dans les organisations décentralisées, les salarié-es sont mis en position de prendre des initiatives sans attendre la validation de personnes éloignées du terrain, cela rend l'organisation plus adaptable et permet de réagir rapidement quand des événements imprévus surviennent. Cela rend aussi les organisations moins dépendantes de quelques rôles clés.

Partager la richesse pour en créer davantage

C'est un grand classique dans le monde de l'entreprise. Les "pratiques de marché" poussent les fondateur-ices à adopter des modèles où la richesse est répartie entre un petit nombre. Pourrait-on réfléchir autrement ? Plus équitablement ? Sur ce sujet, rien n'est évident mais rien n'est impossible. L'enjeu est de trouver l'équilibre entre votre éthique et les pratiques de votre secteur pour que votre organisation reste attractive pour des investisseur-euses ou des talents, tout en questionnant ces fameuses pratiques de marché pour partager plus équitablement la richesse.



Il est possible de partager la valeur avec les collaborateur·ices notamment à l'aide de 3 éléments :

- La gestion des salaires - Quel est l'écart maximum pour conserver des salaires compétitifs vis-à-vis du marché, tout en garantissant une bonne répartition de la valeur en interne et en permettant un niveau de vie décent pour tous.tes les collaborateur.ices ? Avez-vous vraiment besoin d'un salaire variable ? Si oui, doit-il être réservé à certain-es ? Peut-il être plus collectif ?
- Les primes, intéressement et participation sont des éléments intéressants pour répartir la valeur créée chaque année. Vous y avez pensé ?
- L'ouverture de votre capital (si les statuts le permettent) est aussi un moyen d'associer les salarié·es, voire certaines des parties prenantes à la réussite de votre projet.

Sur ce dernier point, des modèles tels que les fondations actionnaires et le système de Steward Ownership, promu par une fondation et fonds d'investissement allemand (Purpose Economy), permettent de protéger la mission de l'entreprise et de créer des communs qui ne pourront pas être accaparés. Cela se traduit par deux principes clés :

- L'auto-gouvernance : le contrôle de l'entreprise reste dans l'entreprise, opéré par des personnes directement contributrices à la mission.
- Les bénéfices servent la mission - la richesse créée par l'entreprise ne peut être privatisée. Les bénéfices servent l'impact et sont réinvestis majoritairement dans l'entreprise, ses parties-prenantes, ou donnés. Les investisseurs et les fondateurs sont rémunérés de façon juste grâce à des dividendes ou des plus-values encadrées.

Le partage de la valeur peut également s'envisager en dehors de l'entreprise :

- Pour définir un prix juste d'achat ou de vente, il est possible de créer des organes de concertation avec ses parties prenantes. L'entreprise Beyond Green, qui développe les marques Pour-Demain et Transition, achète aux agriculteur·ices leur production qui est en conversion biologique à 80% du prix du bio plutôt qu'au prix conventionnel afin de les soutenir dans cette transition souvent difficile économiquement. Il est également

possible de définir un modèle de prix qui dépend des revenus de l'acheteur·se afin que la vente aux acheteur·ses les plus aisés subventionne le prix pour les revenus les plus faibles.

- Les modèles open source sont également une manière de partager la valeur créée avec son écosystème et de créer des communs. Le Low Tech Lab par exemple, partage en open source ses innovations low tech afin qu'elles puissent être prises en main par le plus grand nombre et met ainsi à disposition sa recherche et développement.

Le modèle de steward ownership de **jobs_that_makesense**



Jobs_that_makesense est la plateforme de recrutement de makesense. L'objectif est de permettre à des millions de personnes de s'orienter vers des carrières à impact positif. Pour atteindre cette ambition de développement, nous avons besoin de lever des fonds. Mais comment s'y prendre quand notre organisation a été créée en écosystème associatif pour y construire des communs que l'on protège de toute appropriation ou récupération par des intérêts privés ?





Entre 2021 et 2022, *Jobs_that_makesense* a levé 700 000€ et mis en place plusieurs mécanismes pour garantir la préservation de son ADN communautaire et son inaliénabilité.

Premier principe adopté : *Jobs_that_makesense* est une structure de l'écosystème associatif makesense. Ce qui se traduit légalement par le fait que l'association makesense détient la majorité du capital de la structure SAS créée et a un droit de veto sur toutes les décisions capitalistiques (rachat / vente / évolution du capital social) et sur les modifications de l'objet social ou de la raison d'être de celle-ci.

Deuxième principe adopté : *Jobs_that_makesense* est une entreprise à impact, avec l'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale) et la qualité de "Société à mission". Du fait de l'agrément ESUS, par disposition statutaire, 50 % des bénéfices seront

systématiquement réinvestis dans la société et le développement de sa mission d'impact (et dans les faits, probablement beaucoup plus).

Troisième principe adopté : S'inspirer du système de Steward Ownership, qui défend une vision alternative de la détention capitaliste garantissant le développement long terme des entreprises. L'association makesense a un droit de veto sur les nouveaux investisseurs, sur une potentielle revente (pour l'éviter) et sur la nomination du président et du DG. Les stewards, bien que détenant 0,000002% des parts, sont impliqués directement dans la stratégie réunissant la grande majorité des droits de gouvernance.

Dans ce contexte, les investisseurs ont deux types de rémunération :

- Une fois que *Jobs_that_makesense* dégage plus de 200k€ de bénéfices, la société s'engage à leur verser une rémunération annuelle en dividende de 10 % du capital investi, dans le respect du plafond imposé par ESUS.
- D'autre part, ils pourront revendre leurs actions, avec une très faible plus-value encadrée (x1,5 après 5 ans, x2 après 10 ans, x2,5 après 15 ans, etc.) afin que la société ou d'autres investisseurs puissent les racheter, tout en gratifiant des détentions longues.

Ce modèle, en théorie, combine rémunération patrimoniale et plus-value encadrée afin d'inciter tout le monde à garder ses actions le plus longtemps possible, ou de les revendre à un prix accessible pour que l'entreprise puisse être en capacité de racheter ses parts.



C'est qui le Patron ?! : "Notre structure juridique reflète nos valeurs fondatrices"

Anna Sollogoub, Fabien Cassam et Raphaël Petit font tous les trois partie de C'est qui le patron, une marque coopérative de produits co-construite par les consommateurs pour mieux soutenir les producteurs. Pour elles et eux, le partage du pouvoir et de la valeur est au cœur même de l'existence de l'entreprise.

Dès le début de l'aventure en 2016, CQLP permet aux consommateurs de reprendre la main sur leurs actes d'achat en décidant eux-mêmes de la composition des produits en rayon et aux agriculteurs les produisant, d'être rémunérés à la juste valeur de leur travail. Quelle a été votre impulsion initiale sur le partage de la valeur ?

Tout a commencé par le constat que les éleveurs ne pouvaient pas vivre décemment de la vente de leur lait et qu'ils le commercialisaient trop souvent à perte. C'est ce problème que CQLP a cherché à résoudre. Nous avons la conviction que si les consommateurs prenaient conscience que quelques euros supplémentaires par an dans leur budget lait pouvaient permettre aux agriculteurs de vivre dignement, ils seraient prêts à le faire.



Aujourd'hui, il existe une méconnaissance sur la répartition de la valeur dans la filière. En tant que consommateurs, nous prenons des décisions d'achat, mais nous manquons souvent d'informations pour faire des choix éclairés. Au départ, nous avons mis en place un questionnaire pour sensibiliser les consommateurs aux implications de leurs choix sur le prix et la qualité finale du produit. Cela a permis de montrer comment mieux répartir la valeur.

Notre modèle de partage de la valeur repose sur la co-construction avec les consommateurs, la transparence (les sociétaires peuvent vérifier le respect des points définis collectivement dans le cahier des charges), et un processus de vote pour déterminer le prix de vente conseillé du produit.

Est-ce que ce modèle de questionnaire pour les consommateurs pourrait avoir du sens dans d'autres secteurs ?

D'autres entreprises, comme Asphalté dans le domaine de la mode éthique, utilisent des questionnaires pour connaître les préférences des acheteurs et leur disposition à payer en fonction des caractéristiques des produits.

On constate que le modèle fonctionne mieux pour des produits simples. Par exemple, une entreprise de livraison a tenté d'appliquer un modèle similaire, mais la complexité du service rend difficile la vérification de tous les critères de répartition de la valeur.



Dans un monde où les consommateurs veulent toujours payer moins, avez-vous rencontré des tensions sur les prix et comment avez-vous réussi à les gérer ?

Nous avons trouvé un équilibre sur le prix du lait. Cependant, plus le produit est transformé, plus il est difficile de faire comprendre aux consommateurs la valeur ajoutée pour le producteur. Parfois, il est compliqué de convertir les préférences exprimées dans le questionnaire en actes d'achat, particulièrement pour la viande.

Avec l'inflation, nous avons dû augmenter la rémunération des éleveurs. Cela passe par un processus de vote, et dans l'ensemble, les sociétaires ont suivi ces évolutions.

La transparence permet de sensibiliser les sociétaires, mais les consommateurs peuvent parfois être moins réceptifs, en dehors de notre coopérative. Il peut s'agir d'un problème de prix relatif à d'autres produits ou d'une disponibilité insuffisante en magasin.

Comment ce souci de la répartition de la valeur se traduit-il dans le modèle juridique et les flux financiers ?

La structure juridique reflète les valeurs fondatrices. La SCIC répond à la volonté de partager le pouvoir, tandis que la SAS détient la marque dans une structure séparée. La coopérative décide des grandes orientations, et la SAS les met en œuvre. Pour contrôler la SAS, des actions préférentielles détenues par la coopérative, ont été mises en place dans le capital de la SAS, conférant un droit de veto sur certaines décisions.

Dans CQLP, il n'y a pas d'enrichissement personnel. Le modèle n'est pas nécessairement répliquable partout. Le partage de la valeur se fait à la fois sur la ligne de production et en interne. Les bénéfices sont réinvestis dans des entreprises soutenant les producteurs ou reversés à des associations, bien que les règles de répartition entre ces options soient encore à clarifier.

Pouvez-vous nous partager quelques apprentissages clés de votre aventure ?

La consultation collective des sociétaires est ancrée dans notre culture. En tant que sociétaire, nous sommes tous consultés régulièrement, même sur des sujets complexes comme le changement de contenant d'un produit ou l'ajustement du prix voté conseillé, en soutien aux producteurs.

L'apprentissage clé est le lâcher-prise. Nous avons un collectif riche et diversifié. Préserver la simplicité et l'authenticité tout en cherchant

l'équilibre est essentiel. Nous nous considérons avant tout comme des consommateurs et évitons de complexifier les sujets.

La démocratie et le collectif sont exigeants. Le temps des sociétaires est précieux, et il ne faut pas le considérer comme acquis. Préserver le lien entre les sociétaires et les producteurs tout en grandissant est un défi constant.

À vous de jouer

Partager le pouvoir - pourquoi ? Avantages, risques et impact sur le modèle d'organisation de la mise en place d'une organisation où le pouvoir est partagé.

Partager le pouvoir - comment ? Conseils concrets pour entamer le chemin vers une organisation responsabilisante.

Créer une fondation actionnaire. Les bonnes questions à se poser si vous réfléchissez à créer une fondation actionnaire.

Partager la valeur créée avec les collaborateurs (BSPCE, prime...). Les différents outils pour mieux partager la valeur avec ses collaborateurs et collaboratrices.

La culture d'entreprise. Comment travailler sur sa culture d'organisation.



Chapitre 4

Coopérer pour transformer son secteur



“Winner takes all”, voilà une phrase qu'on ne risque pas de prononcer au sujet de la nature. Quand les scientifiques veulent la décrire, ils parlent plutôt d'interdépendance au sein des espèces et entre les espèces ou d'équilibre dynamique des écosystèmes qui communiquent entre eux pour se réguler. Bref, dans le vivant, ce sont les concepts de partage, de complémentarité et de coopération qui prévalent...

Des exemples de coopération gagnant-gagnant, dans la nature il y en a plein. Dans la forêt africaine, les chimpanzés donnent un accès privilégié aux animaux blessés ou amputés ; en montagne, les marmottes sifflent pour prévenir leurs cousines du danger ; ailleurs des arbres tolèrent une certaine dose de broutage avant de devenir immangeables pendant quelques heures et de prévenir leurs congénères sur 2 km pour qu'ils suivent le même comportement. Dans la forêt, les oiseaux se répartissent les plages de chant dans la journée pour ne pas roucouler à la même heure. “Dans le monde vivant il y a infiniment plus d'entraide

que d'agressions permanentes, il faut s'inspirer de l'harmonie des systèmes” répète inlassablement l'expert de la biodiversité Gilles Boeuf.

Et dans l'entreprise, on la joue collectif ? “En jouant chacun pour soi, c'est la création de valeur de la chaîne toute entière qui est sous-optimisée, explique Christophe Sempels, co-fondateur de LUMIA dans le guide Entreprise et post-croissance de Prophil. C'est comme si dans le corps humain, chaque cellule se faisait concurrence pour prospérer mieux que les cellules voisines. Ce qui se met effectivement en œuvre lors de l'apparition... de cellules cancéreuses. Ce type de fonctionnement renforce la génération d'externalités négatives, comme le montre l'exemple de la filière agro-alimentaire industrielle, qui génère une pression intense sur les agriculteurs ou les éleveurs. La transformation d'un modèle économique vers des pratiques régénératives nécessite donc de remettre en question ces agencements d'acteurs et de sortir du concept traditionnel de chaîne de valeur.”



En route vers l'organisation décentralisée

L'approche "écosystème", chez makesense ça nous parle. Depuis le début, nous travaillons avec des citoyen·nes, des entrepreneur·ses et des organisations pour faire bouger la société dans son ensemble. Pour y parvenir, nous sommes convaincus que seule la coopération entre différents acteurs permettra de transformer des filières qui en ont tant besoin.

Concrètement, changer de regard sur ses concurrents pour faire alliance afin de transformer son industrie n'est ni simple, ni naturel. Dans l'économie actuelle, de nombreuses alliances amènent à la fusion ou au conflit

une fois les objectifs communs atteints. S'inspirer du vivant peut une fois encore nous aider. En fixant dès le départ des limites à sa structure et en se contentant des ressources présentes pour ne pas les dépasser, on est forcément obligé d'aller chercher certaines solutions ailleurs. Cela permet de créer des alliances durables et de trouver des complémentarités avec d'autres organismes plutôt que de tenter de les absorber.

Ces entreprises qui ont choisi la **coopération** (et qui ne le regrettent pas)

Alenvi, s'unir avec ses concurrents pour transformer son secteur

Cette entreprise de service à la personne qui revalorise le métier d'auxiliaire de vie a monté, avec 4 partenaires, une coalition d'acteurs appelée "Humain d'abord" qui rassemble des organisations qui portent les mêmes

messages. Cette coalition a créé un indice d'alignement humain qui permet de mesurer le niveau d'alignement du cadre de travail des auxiliaires de vie avec la nature humaine de leur métier. Grâce à cet outil open source et à la formation dispensée aux acteurs du secteur, cette coalition a permis de transformer les pratiques d'un grand nombre d'organisa-

tions du secteur. Une des clés de la réussite a été de fédérer des structures autour d'un message intimement lié aux métiers, sans jeu politique, sur un thème complémentaire à celui porté par les grandes fédérations du secteur. Grâce à cette coalition, l'impact positif d'Alenvi va au-delà de ses collaborateur·ices et touche les autres structures du secteur.



En mode climat, fédérer différents modes d'action pour pousser des évolutions législatives

En mode climat est un mouvement d'acteurs de la mode durable dont l'objectif est de faire changer les lois pour que le secteur du textile réduise son empreinte sur la planète. Le mouvement est né d'une tribune dans le Monde en juin 2021. Emmenées par Julia Faure, cofondatrice de Loom, les 80 dirigeant·es à l'initiative

de cette tribune ont été rejoints par 600 autres organisations pour créer le mouvement. Du fait de son écho médiatique et de la qualité de plaidoyer qui a été construit, En mode climat a pu se faire une place dans le jeu politique et a contribué à faire gagner plusieurs batailles culturelles contre la fast fashion.

Fleurs d'ici, transformer la relation à ses clients ou ses fournisseurs pour faire face ensemble aux défis de son industrie

Fleurs d'ici, fondée par Hortense Harang et Chloé Rossignol, a pour objectif de redévelopper la filière horticole en France, dont le nombre d'exploitations a été divisé par 10 en 50 ans. Les deux fondatrices développent un logiciel permettant d'associer les producteurs locaux de fleurs, les artisans fleuristes, les livreurs locaux et les acheteurs. En connectant ces différents acteurs à l'échelle locale, Fleurs d'ici évite les pertes de matière première (50% de la production horticole jetée et 30% chez les artisans fleuristes) grâce à la prédictibilité des ventes. Ces économies sont répercutées sur le prix final au client qui devient compétitif. Fleurs d'ici permet de passer d'une logique de chaîne de valeur où chaque maillon négocie les prix au plus bas à une logique d'écosystème gagnant-gagnant.

En effet, la solution est proposée gratuitement à tous les acteurs et Fleurs d'ici se rémunère sur une commission sur le chiffre d'affaires apporté, sans barrière à l'entrée, contrat d'exclusivité ou durée d'engagement minimal. Le fait d'agrèger tous les acteurs de la chaîne de valeur permet d'avoir le bon niveau de visibilité sur l'ensemble des étapes de la vie du produit. C'est cette visibilité qui permet ensuite, grâce à la donnée collectée, d'optimiser la chaîne d'un point de vue économique et écologique, en limitant les pertes et en améliorant tout le processus.



Yuka, s'appuyer sur une communauté de citoyens pour transformer son secteur

Yuka est une application mobile qui permet de scanner les produits alimentaires et d'obtenir une information claire sur l'impact du produit sur la santé. Grâce à la pertinence de sa proposition de valeur, Yuka a très rapidement rassemblé une communauté d'utilisateurs extrêmement actifs. En 2023, les 46 millions d'utilisateurs de Yuka ont scanné en moyenne 42 produits par seconde. Cette force de frappe permet d'influencer l'industrie agro-alimentaire qui modifie aujourd'hui ses recettes pour être "Yuka compatible". Un exemple ? En 2021, Yuka a participé à une campagne en faveur du retrait des nitrites dans la charcuterie et a recueilli rapidement plus de 450 000 signatures. Les charcutiers ont immédiatement saisi la justice en accusant Yuka d'avoir fait un "appel au boycott". Yuka a perdu le premier procès en 2021 et a lancé une cagnotte auprès de sa communauté pour payer les frais juridiques afin de pouvoir se défendre en appel et a levé en un temps record près de 400 000€. En juin 2023, Yuka a gagné en appel. Cet exemple illustre la façon dont une organisation qui s'appuie sur une communauté de citoyen·nes engagé·es peut transformer un secteur d'activité.

Les Petites cantines, s'associer pour répliquer et démultiplier son impact grâce à la coopération

Certaines entreprises font le choix de grandir sur un modèle de franchise sociale ou de réseaux de structure qui a pour avantage de dupliquer de petites entités locales plus ou moins autonomes adaptées aux besoins de leur territoire plutôt que de chercher à ouvrir des branches ou des antennes sur un modèle centralisé. Les petites cantines, réseau non lucratif de cantines de quartier en alimentation durable et à prix libre, ont fait ce choix pour leur développement. Ces cantines où les convives s'accueillent et se rencontrent se sont développées sur le format d'associations locales indépendantes et autonomes, rassemblées au sein d'un réseau. Les structures sont organisées comme une fédération d'associations qui forme une communauté apprenante. Elles partagent une marque com-

mune qui conditionne l'utilisation de celle-ci au respect des valeurs et d'une charte ADN.

"Ce mode d'organisation est une force car même si la fédération nationale tombe, il y aura toujours les petites cantines sur les territoires," explique Héroïse de Bokay, responsable communautés du réseau des Petites Cantines qui vise d'avoir 100 000 convives. *"Pendant des années, on s'est mis la pression pour ouvrir 50 petites cantines avant 2025. Ça nous a mis dans une logique de croissance, pas toujours bien vécue en interne. Alors on est revenu à notre raison d'être. On veut participer à la construction d'une société fondée sur la confiance et on peut le faire en dehors du modèle formel des petites cantines. On accompagne des projets qui ne deviendront pas des Petites cantines mais qui contribuent à nourrir notre objectif de création de liens."*

À vous de jouer

Cartographier ses parties prenantes. Une méthodologie pour identifier les acteurs, ses parties prenantes et construire des relations partenariales saines.

Porter un plaidoyer pour transformer son secteur d'activité. Des conseils concrets pour se lancer dans une démarche de plaidoyer sur son secteur d'activité.





Julia Faure, cofondatrice de Loom et d'En mode climat : “Pour être reçu et écouté, il faut peser”

Tu as co-fondé Loom en 2017 pour avoir un impact sur l'industrie de la mode puis impulsé quelques années plus tard En mode climat. Être une marque engagée, ça ne suffit pas à faire bouger les lignes ?

Quand on a créé Loom avec mon associé, portés par l'ambiance start-up nation, on pensait pouvoir changer le secteur par notre business en prenant des parts de marché. Mais même si Loom s'est bien développé, l'industrie textile est de plus en plus polluante. Alors, on a essayé de changer les grosses boîtes de l'intérieur en allant faire des conférences chez les grands du secteur. On a également tenté d'informer les consommateurs via des prises de parole, notre blog, des fiches produits très détaillées. Ça n'a pas fait de révolution.

La mode produit et vend encore beaucoup trop de vêtements. Pire, les marques éthiques sont la caution pour le système. On se partage 1% des parts de marché avec les marques éthiques et 7 vêtements sur 10 vendus en France c'est du low-cost. Pourtant, les marques éthiques ont une surexposition médiatique, un effet loupe qui fait croire que le secteur change. Si les marques éthiques restent si minoritaires c'est parce qu'il y a une prime au vice, un avantage compétitif à mal faire. Si tu décides de délocaliser depuis le Portugal vers le Bangladesh, tu peux avoir la même qualité pour 5 fois moins cher. La prime au vice empêche les marques éthiques de prendre des parts de marché mais empêche aussi les grandes marques de bouger. On s'est rendu compte qu'il n'y aurait pas de changement sans revoir les règles du jeu global.

Concrètement comment vous vous êtes pris pour lancer “En mode climat” ?

Au début, on s'est rapproché de France Nature Environnement, les Amis de la terre et Zéro waste France pour porter un plaidoyer commun. Mais on a seulement obtenu un rendez-vous au sein d'un sous-secrétariat d'Etat de l'Ecologie et reçu aucune nouvelle ensuite. Comme on a observé que les gouvernements écoutent plus la société civile quand elle défend des intérêts économiques, on a rassemblé 80 marques textiles et publié une tribune dans Le Monde : *“Nous, marques textiles, demandons à être plus régulées”* signée par 80 personnes. La Tribune a fait du bruit, donnant lieu à une question au gouvernement à l'Assemblée. La pression médiatique s'est installée. J'ai compris à ce moment-là l'intérêt des tribunes. C'est un moyen de pression pour se positionner sur les échiquiers politiques.

Suite à la tribune, de nombreuses personnes ont demandé à nous rejoindre. On a créé “En mode climat” à ce moment-là. On a formalisé l'existence d'un anti lobby qui utilise son influence non pas pour les intérêts personnels et le court terme mais pour avoir un poids sur le long terme.



Quelles sont vos revendications avec “En mode climat” ?

“En mode climat” part des objectifs des Accords de Paris et regarde ce qu'il faut faire dans le secteur pour y parvenir. Notre plaidoyer s'articule autour de 3 grands axes : 1. Réduire le volume de vêtements neufs mis sur le marché. 2. Relocaliser l'industrie textile. 3. Encourager l'industrie de la réparation.

Ce plaidoyer, structuré en propositions, nous a permis de rencontrer des Ministres et d'être présents dans toutes les discussions sur le textile en France.



Qu'est ce que tu recommandes à des entrepreneur-ses qui veulent faire pression sur le gouvernement pour faire changer les normes dans leur secteur ?

Pour être reçu et écouté, il faut peser. Tu pèses en fonction du nombre de personnes que tu représentes, de la qualité de tes idées, de la pression médiatique. Il faut se créer un pouvoir institutionnel, médiatique et symbolique. C'est pas parce que ce que tu dis est bien que tu es reçu et écouté mais parce que tu as un moyen de pression.

La personnification est importante également. Il faut un visage, celui d'une personne entraînée à parler dans les médias. Et malgré cela, il faut préserver le collectif, ne pas parler de sa marque même si on a plus de visibilité. Les mouvements sans porte-parole c'est compliqué.

Enfin, il faut de la ténacité, alerter les politiques et les médias et faire des alliances. Être nombreux et dire ce qui ne va pas, c'est insuffisant. Ce qui fait la différence c'est d'avoir l'analyse la plus juste possible, être rigoureux sur les chiffres et avoir des propositions de plaidoyer très carrées.

Quelles sont vos victoires ?

Est-ce que depuis qu'on existe, la fast fashion est moins polluante ? Non ! On n'a pas réussi à transformer notre secteur. Mais on a gagné une bataille culturelle. Maintenant il y a un consensus sur l'idée que la fast fashion ce n'est pas bien. On n'a pas été les seuls mais on a participé à un changement culturel.

On est un interlocuteur de référence pour les pouvoirs publics, à la table de toutes les négociations. On ne nous écoute pas toujours mais on a gagné quelques batailles sur le nouveau cahier des charges de la Responsabilité Élargie du Producteur Textile (l'obligation pour les marques de prendre en charge la gestion des déchets de leur industrie, via la collecte, le recyclage ou le réemploi) notamment. On a obtenu que les bonus et malus de cette contribution puissent être indexés au volume produit. C'est une victoire symbolique mais importante car pour la première fois, on introduit l'idée qu'on peut pénaliser selon le volume produit.

Comment le mouvement est-il organisé ?

Le mouvement compte aujourd'hui 600 membres. Il repose en grande partie sur le travail bénévole de ses membres. Les membres ne paient pas d'adhésion et les messages sont portés par des patrons d'entreprises du secteur. "En mode climat" est financé par des subventions (dont la Fondation européenne pour le climat), les dons des marques adhérentes, les pourboires laissés par des consommateurs sur des sites de marques adhérentes, les revenus liés à mes interventions à des conférences.

"En mode climat" a une structure très légère avec seulement quelques prestataires qui aident à structurer le plaidoyer, comme Flore Berlingen, autrice du livre "Recyclage : le grand enfumage".

Qu'est ce que tu recommanderais à des entrepreneurs et entrepreneuses qui veulent s'allier avec d'autres pour faire du lobbying ?

Il faut y aller en collectif et ne pas le faire pour toi ou pour ta marque. Il faut donc que ton organisation soit assez solide pour s'investir dans le collectif. Pour rassembler, il faut de la sincérité et de la générosité. La mode est un milieu très concurrentiel. Malgré ça, il y a des entrepreneurs vraiment généreux comme Thomas de 1083 ou Clément d'Hopaal qui ont créé un climat d'entraide dans notre secteur. On a compris qu'on n'était pas des ennemis.



Chapitre 5

Proposer un environnement de travail sain et diversifié

Tous les goûts sont dans la nature ? Il n'y a qu'à observer le moindre centimètre carré de sol pour se rendre compte que l'uniformité ne fait pas partie du vivant et que la standardisation n'existe pas à l'état naturel. Chaque être, chaque espèce a ses besoins et spécificités propres, ce qui est une excellente nouvelle pour le maintien de la vie sur terre.

Allez, plongeons dans le microbiote intestinal humain pour comprendre l'importance de la diversité au sein d'un groupe pour assurer un fonctionnement optimal. Rappelons pour commencer que notre microbiote est composé de près de 10^{13} micro-organismes issus de 160 espèces différentes et que, parmi ces 160 espèces, 15 à 20 sont présentes chez tous les êtres humains, et que tous les autres varient d'un individu à l'autre. Malgré cette forte variabilité, la variété

des espèces permet au microbiote de chaque être humain en bonne santé d'assurer des fonctions digestives, métaboliques, immunitaires et neurologiques.

Et dans l'entreprise, est-ce qu'on retrouve cette diversité microbienne ? Quelles sont les organisations qui peuvent revendiquer une diversité de genre, âge, religion, race, handicap, niveau d'études, situation de famille, etc. ? Trop souvent, les salariés se suivent et se ressemblent. La différence inquiète et est souvent perçue comme une contrainte là où elle devrait être une formidable opportunité. *"La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent,"* disait Einstein. Et si la diversité nous permettait au contraire d'inventer un autre monde ?



Un pour tous, tous pour un !

Au sein d'une organisation, chaque individu a un rôle particulier à jouer dans le développement du projet. Puisque les rôles sont spécifiques, les compétences, postures et connaissances nécessaires doivent l'être aussi. L'enjeu pour l'organisation est donc d'accueillir la diversité, d'en faire une force pour l'organisation et de créer les conditions pour que chaque individu puisse contribuer pleinement et sereinement à la mission de l'organisation.

En effet, accueillir la diversité ne se résume pas à seulement intégrer dans sa structure des personnes aux profils différents - qu'il s'agisse de leur origine sociale, culturelle ou académique, leur genre, leur âge ou tout autre caractéristique. Le véritable enjeu est de s'assurer que l'on a créé un environnement de travail qui permette à chacune et chacun de participer au projet de l'organisation sans en être empêché-e par des discriminations ou des biais. L'étape



préalable à cette contribution est de permettre l'expression des différences et de favoriser les échanges sincères entre les individus afin de tirer le meilleur des expériences de chacune et chacun.

Voici quelques conseils clés pour piloter la diversité dans votre organisation...

Identifier les avantages induits par la diversité pour votre organisation

Si l'envie de diversité relève souvent de l'éthique et de la morale, il est essentiel de savoir pourquoi nous le faisons au-delà de ces considérations. Il convient de poser des convictions fortes quant à la priorité de cette démarche par rapport à la mission de notre organisation. En effet, puisque les effets d'un tel chantier relèvent forcément du temps long, il faut s'assurer que les efforts seront maintenus dans la durée. Cela implique donc d'intégrer les questions de diversité et d'inclusion dans la stratégie globale de l'organisation.

Pour mener cette réflexion vous pouvez notamment vous demander quelle est la diversité que je souhaite apporter à mon organisation ? Comment puis-je la mettre au service du collectif ? Vous pouvez chercher à diversifier les profils de vos collaborateurs et collaboratrices pour, par

exemple, mieux comprendre les problématiques sociales ou environnementales que vous adressez, booster les pratiques de créativité et d'innovation ou attirer et retenir les talents. Ou tout cela à la fois.

S'évaluer pour mieux allouer ses ressources

Il nous semble par ailleurs primordial "d'objectiver" la gestion de ce chantier, de savoir d'où l'on vient, et où l'on va, pour limiter l'impact de nos propres biais sur la démarche. Mathilde Boulay, Déléguée Générale de l'Ascenseur, une coalition d'acteurs œuvrant pour l'égalité des chances, rappelle que *"la diversité en entreprise a souvent tendance à se mesurer en interrogeant les origines socio-économiques des collaborateurs et collaboratrices, alors que la vraie question est celle de leur ressenti. En interrogeant régulièrement ces ressentis, cela permet d'une part de questionner ses propres biais et d'autre part de ne pas se reposer sur ses acquis. En effet, les différentes formes de diversité sont de plus en plus reconnues. Il y a donc un fort enjeu d'adaptation de sa culture d'entreprise pour accueillir la diversité de diversités qui émerge dans notre société"*. Vous pouvez évaluer tout cela par un questionnaire maison ou en passant par des solutions payantes telles que Mixity ou diversio.com.



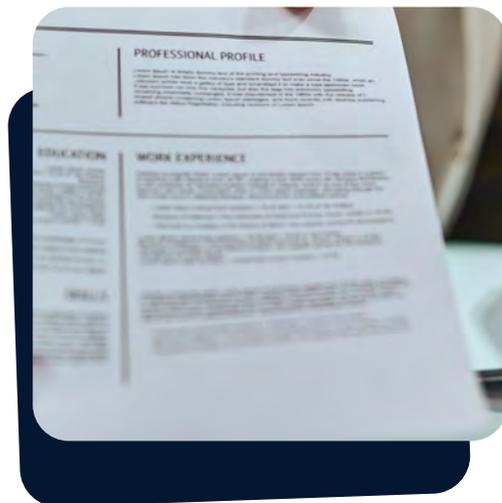
Combiner des actions de sensibilisation, de formation et "opérationnelles" pour toutes et tous (et pas seulement les RH)

Les questions d'inclusion et de diversité se jouent partout dans l'organisation, et à tous les étapes du parcours des collaborateurs : au moment du recrutement évidemment, mais aussi dans les relations qui seront nouées avec les collègues, dans les moments informels d'équipe, au niveau de la culture de l'organisation, etc. De ce

fait, il est important de former tous les collaborateurs et collaboratrices pour garantir une bonne intégration sur tous les plans et éviter les pratiques discriminatoires. Il est par exemple important de former ses salariés à identifier leurs biais et à comprendre leur origine pour être en mesure de s'en défaire.

Avoir un processus de recrutement qui minimise les biais

Être capable de s'affranchir de ses biais lors de la phase de recrutement vous permettra de diversifier de façon significative vos recrutements. Pour ce faire, vous pouvez construire votre processus de recrutement sur les capacités, en adoptant la pratique de recrutement sans CV. Cela implique de revoir le processus de recrutement à chaque étape en se questionnant sur les compétences nécessaires pour le poste et sur une manière pertinente d'évaluation. Les cas pratiques et l'utilisation de score-



cards constituent deux outils indispensables pour un recrutement sans CV objectif et efficace.

En plus de baser votre processus de recrutement sur les compétences, il y a aussi un enjeu à diversifier les canaux de diffusion des offres. Pour ce faire, vous pouvez passer par des plateformes telles que Mozaïk Talents. Le plus efficace reste cependant de s'appuyer sur des partenaires locaux qui pourront relayer vos offres auprès de leurs bénéficiaires.



Cap sur la santé mentale

Proposer un environnement de travail sain et diversifié, c'est aussi permettre à ses individus de se développer de manière saine et sereine. Chez makesense on en a fait un de nos chevaux de bataille en accordant une place particulière à la santé mentale des entrepreneurs et entrepreneuses que l'on accompagne et de leurs équipes (on a même rédigé un livre blanc sur le sujet) ! Voici quelques-unes de nos recommandations sur le sujet :

- **Se connaître et s'écouter pour mieux réagir** : nos besoins sont uniques et évoluent avec le temps, c'est pourquoi apprendre à se connaître et s'écouter est un outil clé pour prendre soin de soi dans le temps, et être en capacité de s'adapter aux environnements changeants. De plus, en apprenant à vous connaître et en vous familiarisant avec vos émotions, vous serez plus en mesure de comprendre celles des autres et donc de construire des relations plus saines.
- **Organiser son temps et son environnement de travail de façon harmonieuse** : nous avons tous et toutes des préférences dans notre manière de travailler. En connaissant notre rythme de travail, les moments et façons dont on est créatif et ceux où l'on est productif, nous sommes capables de mieux utiliser nos ressources pour bien fonctionner (disponibilité cérébrale, gestion de son énergie, gestion de son flow, etc.).
- **Trouver son équilibre de vie** : la stabilité de chacun repose sur de nombreux équilibres qui sont constamment perturbés par les éléments externes. Ces équilibres peuvent être d'ordre social (dans notre vie professionnelle ou personnelle, dans les piliers de vie qui nous nourrissent et nous motivent, dans nos relations amicales, familiales ou amoureuses, etc.) ou d'ordre naturel (équilibre dans notre production d'hormones, homéostasie, équilibre lié à notre sommeil, etc.). En se connaissant, nous sommes en mesure d'identifier notre "déséquilibre acceptable" et donc de s'organiser en conséquence.

- **Cultiver et nourrir des relations humaines saines** : même si l'on peut démarrer seule, l'aventure entrepreneuriale est avant tout une aventure sociale, faite de rencontres et de relations humaines qui influencent votre projet. Développer des relations humaines saines avec vos équipes, externes et vos partenaires jouera un rôle clé dans le développement de votre projet. Pour ce faire, nous prôtons les pratiques de communication (Non-Violente c'est encore mieux) et de transparence au sein de votre structure, vis-à-vis de vos émotions, mais aussi du *business*. Par ailleurs, à mesure que votre projet se développe, vous allez passer d'une posture entrepreneuriale à une posture dirigeante. Avoir des relations saines avec vos équipes constitue un élément clé de succès dans cette étape importante de la vie de votre projet.

croyances que l'on s'est forgées et notre entourage a forgé pour nous. Avoir connaissance de ses propres mythes et croyances vous permettra de prendre du recul par rapport à sa situation souhaitée et donc de construire des imaginaires désirables plus en adéquation avec nos ressources et donc plus facilement atteignables.

Il nous semble important de préciser que ces recommandations n'ont pas pour objectif de promouvoir une efficacité maximale, mais plutôt de vous permettre d'identifier et de mettre en place des conditions favorables à l'épanouissement de chacun·e, en parallèle de l'épanouissement de votre projet.



- **Déconstruire et reconstruire le mythe de l'entrepreneuriat social** : nous avons toutes et tous grandi avec des histoires qui ont façonné notre réalité. Ces histoires, bien qu'elles nous apparaissent comme des vérités, tiennent pour beaucoup à notre socialisation et reposent donc sur des



Mariam Khattab, directrice générale de Mozaïk RH :
“Pour être inclusif, il faut reconnaître les différences des gens et remettre en question l'existant pour adapter le cadre à leurs spécificités”

Voilà 15 ans que Mariam travaille chez Mozaïk RH, cabinet de conseil en stratégie Diversité et Inclusion, d'abord comme bénévole puis depuis quelques années en salariée. Pour elle, l'inclusion en entreprise est une nécessité.

Pourquoi as-tu décidé de rejoindre Mozaïk RH ?

J'ai d'abord été bénévole chez Mozaïk RH. Je travaillais en parallèle sur les sujets diversité et inclusion dans des grands groupes, j'étais déjà familière des questions d'insertion professionnelle et d'inégalité d'accès au marché de l'emploi.

Le modèle de l'entrepreneuriat social m'a tout de suite parlé, puisqu'il permet de faire le lien entre les domaines publics et privés. Par ailleurs, l'entreprise a de nombreuses clés pour traiter les sujets sociaux et environnementaux, il me semblait donc pertinent de mettre mon énergie dans le fait de les accompagner.

Comment décrirais-tu un environnement de travail qui favorise la diversité et l'inclusion ?

Le premier niveau - et il n'est pas suffisant -, c'est la non discrimination : “Comment, moi en tant qu'entreprise, je lutte contre toutes formes de discrimination ?”.

Le second niveau, c'est la recherche de l'équité partout dans l'organisation : dans le management, dans les processus et dans les décisions que l'on prend. D'un point de vue RH, c'est par exemple offrir les mêmes

chances à tout le monde dans son processus de recrutement.

Et le troisième niveau, c'est l'adaptation. J'entends souvent des entreprises dire qu'elles veulent mettre en place une politique "diversité et inclusion", mais qu'elles souhaitent que tout le monde ait les mêmes règles. Pourtant, on n'a pas toutes et tous le même *background* donc appliquer des règles uniformes conduit forcément certaines personnes à l'échec. Pour être inclusif, il faut reconnaître les différences des gens et remettre en question l'existant pour adapter le cadre à leurs spécificités.

Est-ce que tu peux donner des premières pistes concrètes à mettre en place pour les stratégies Diversité et Inclusion des petites structures ?

Dans les petites structures de l'ESS, on part souvent du principe que l'inclusion est dans l'ADN de l'organisation, mais cette intuition n'est pas toujours vraie et peut pousser à l'inaction. L'avantage des petites structures est qu'elles sont suffisamment agiles pour pouvoir changer rapidement, mais elles n'ont pas toujours les ressources.

Pour moi, la première étape est de se mesurer. Pour cela, on peut passer par des outils externes comme

l'Impact Score, ou on peut directement administrer un questionnaire : la fondation Mozaïk propose un modèle. Une fois les résultats analysés, il faut sélectionner les sujets qui nous semblent prioritaires, et faire un diagnostic interne afin de déterminer les priorités d'action.

En parallèle de ce diagnostic, il faut trouver des processus de recrutement qui ne favorisent pas le "clonage", et donc trouver des alternatives aux méthodes classiques. Pour cela, les structures peuvent adopter le recrutement sans CV et s'interroger sur la compétence nécessaire pour effectuer la tâche, plus que sur la formation du candidat ou d'autres informations que l'on pourrait retrouver sur le CV.

Les organisations ont également un levier vers l'inclusion en proposant des modes de gouvernance plus équitables, de manière proactive sans attendre les lois.



Quels sont les freins que tu vois à la mise en place d'une stratégie Diversité et Inclusion pertinente ?

Il n'y a pas toujours les ressources humaines nécessaires en interne pour porter ces sujets. Pourtant, il y a beaucoup de documentation écrite accessible en ligne, et je pense qu'avec des ressources raisonnables on pourrait déjà faire avancer les choses.

Ensuite il faut réussir à bien placer le curseur au niveau de la communication interne. L'enjeu est de faire exister le sujet sans donner trop d'informations aux collaborateurs, pour ne pas les fatiguer sur le sujet. Il faut que les salarié·es comprennent quels sont les axes prioritaires, à quelle fin et quel est l'impact généré. Ces messages doivent être portés par les dirigeant·es qui ont un rôle crucial.

D'autres sujets importants que l'on a pas abordés ?

Premièrement, le portage des dirigeant·es est fondamental. Il faut accepter de dégager du temps et des moyens pour porter ces sujets, pour libérer les énergies et faire en sorte que les gens soient acteurs de ces politiques "Diversité et Inclusion".



Deuxièmement, la question de l'alignement par rapport aux valeurs : il faut que les actes en interne reflètent ce que l'entreprise prône en externe. Les attentes des candidates et candidats sont grandissantes, et chaque écart est tout de suite relevé.

À vous de jouer

Quels sont les avantages au fait de mettre en place une stratégie Diversité & Inclusion ? Quelques pistes pour comprendre comment la Diversité et l'Inclusion peuvent être au service de votre mission

Faire le diagnostic du niveau de mixité et diversité et mesurer ses progrès vers l'inclusion. Des conseils pour comprendre comment mesurer la diversité en interne pour obtenir des réponses utiles dans le respect des lois.

Suivre l'évolution du bien-être des salariés. Des conseils pour intégrer les ressentis des salarié-es dans la stratégie RH globale.

3 actions à mettre en place sur les sujets de diversité & inclusion. Des conseils pour sensibiliser les collaborateur-ices, garantir des processus RH justes, et bien s'entourer sur ces questions

La charge mentale au travail. Les éléments clés pour comprendre ce qu'est la charge mentale, identifier les signaux faibles et les signaux forts, faire la différence entre la fatigue et l'épuisement / le bon stress et le mauvais stress et mettre en place des premières actions de soin

Retrouver et maintenir son niveau d'énergie. Les éléments clés pour comprendre les différents types d'énergie, mettre en place les bonnes habitudes pour maintenir son énergie et sa motivation et identifier les outils pour agir face aux moments difficiles.

La déconnexion. Un extrait de notre livre blanc sur la santé mentale qui présentent des astuces pour apprendre à déconnecter physiquement, mentalement et émotionnellement.



Transformer le monde de l'entrepreneuriat grâce aux 5 principes de ce livre blanc serait donc la solution ? Le changement systémique tiendrait sur les 5 doigts de la main ? Ça serait trop simple, le vivant est plus complexe, le monde économique aussi. D'autres défis sont à relever pour faire déborder le vase de l'immobilisme. Parmi ceux-ci, revoir les règles du jeu de la réussite, la façon dont on comptabilise la richesse, les indicateurs à suivre pour redéfinir ce qu'est une organisation saine et prospère. Aujourd'hui, la maximisation du profit doit laisser place à la maximisation de l'impact positif sur la société et la minimisation des impacts sur le monde.

Dans ce contexte, la mesure d'impact est une première étape incontournable pour définir, nommer et suivre les impacts sociaux et environnementaux que l'on souhaite atteindre. Donner la même importance aux résultats économiques, environnementaux et sociaux ou sociétaux est une deuxième étape désormais rendue possible par la comptabilité multi-capitaux. "La comptabilité seule n'est pas capable de nous fournir la boussole dont nous avons besoin pour construire une économie vivante, explique Coralie Gaudoux, co-directrice des fonds d'investissement chez makesense. Aujourd'hui la comptabilité extra-financière ou multi-capitaux a pour avantage de traduire financièrement certains engagements ou certaines obligations et d'en

montrer l'importance. Si elle est nécessaire pour faire évoluer certaines pratiques, elle reste insuffisante pour faire advenir une économie inspirée du vivant."

Penser une finance capable de soutenir cette économie du vivant sera donc notre défi à relever pour les prochaines années. La diversité sera au cœur de nos préoccupations, en soutenant différentes formes d'organisations lucratives, non lucratives ou à lucrativité limitée, les petites et les grandes entreprises... et lorsque cela est possible et souhaitable, en intégrant les bénéfices et les coûts sociaux et environnementaux dans les choix de soutien financier publics ou privés.

Enfin, soutenir un entrepreneuriat 100% vivant nous amènera à ralentir, à adopter le rythme de la nature et à accepter une finance des temps longs où les valorisations s'inscrivent dans la durée et où la richesse est partagée. Dans cette lignée, on développera des fonds evergreen, on promouvra des modèles Steward Ownership ou de Fondations actionnaires qui, en prime, protègent la mission de l'entreprise et créent des communs qui ne pourront pas être accaparés. Un peu comme cette eau, ces terres et cet air qui ne devraient appartenir à personne mais faire partie intégrante d'un vivant qui évolue librement. Chiche ?

À vous de jouer

Quels sont les avantages au fait de mettre en place une stratégie Diversité & Inclusion ? Quelques pistes pour comprendre comment la Diversité et l'Inclusion peuvent être au service de votre mission

Faire le diagnostic du niveau de mixité et diversité et mesurer ses progrès vers l'inclusion. Des conseils pour comprendre comment mesurer la diversité en interne pour obtenir des réponses utiles dans le respect des lois.

Suivre l'évolution du bien-être des salariés. Des conseils pour intégrer les ressentis des salarié-es dans la stratégie RH globale.

3 actions à mettre en place sur les sujets de diversité & inclusion. Des conseils pour sensibiliser les collaborateur-ices, garantir des processus RH justes, et bien s'entourer sur ces questions

La charge mentale au travail. Les éléments clés pour comprendre ce qu'est la charge mentale, identifier les signaux faibles et les signaux forts, faire la différence entre la fatigue et l'épuisement / le bon stress et le mauvais stress et mettre en place des premières actions de soin

Retrouver et maintenir son niveau d'énergie. Les éléments clés pour comprendre les différents types d'énergie, mettre en place les bonnes habitudes pour maintenir son énergie et sa motivation et identifier les outils pour agir face aux moments difficiles.

La déconnexion. Un extrait de notre livre blanc sur la santé mentale qui présentent des astuces pour apprendre à déconnecter physiquement, mentalement et émotionnellement.



Conclusion

Vers une économie du vivant

Transformer le monde de l'entrepreneuriat grâce aux 5 principes de ce livre blanc serait donc la solution ? Le changement systémique tiendrait sur les 5 doigts de la main ? Ça serait trop simple, le vivant est plus complexe, le monde économique aussi. D'autres défis sont à relever pour faire déborder le vase de l'immobilisme. Parmi ceux-ci, revoir les règles du jeu de la réussite, la façon dont on comptabilise la richesse, les indicateurs à suivre pour redéfinir ce qu'est une organisation saine et prospère. Aujourd'hui, la maximisation du profit doit laisser place à la maximisation de l'impact positif sur la société.

Dans ce contexte, la mesure d'impact est une première étape incontournable pour définir, nommer et suivre les impacts sociaux et environnementaux que l'on souhaite atteindre. Donner la même importance aux résultats économiques, environnementaux et sociaux est une deuxième étape désormais rendue possible par la comptabilité multi-capitaux. *“La comptabilité seule n'est pas capable de nous fournir la boussole dont nous avons besoin pour construire une économie vivante, explique Coralie Gaudoux, co-directrice des fonds d'investissement chez makesense. Aujourd'hui la comptabilité extra-financière ou mul-*

ti-capitaux a pour avantage de traduire financièrement certains engagements ou certaines obligations et d'en montrer l'importance. Si elle est nécessaire pour faire évoluer certaines pratiques, elle reste insuffisante pour faire advenir une économie inspirée du vivant."

Penser une finance capable de soutenir cette économie du vivant sera donc notre défi à relever pour les prochaines années. La diversité sera au cœur de nos préoccupations, en soutenant différentes formes d'organisations lucratives, non lucratives ou à lucrativité limitée, les petites, les grandes... et lorsque cela est possible et souhaitable, en intégrant les bénéfices et les coûts sociaux et environnementaux dans les choix de soutien financier publics ou privés.

Enfin, soutenir un entrepreneuriat 100% vivant nous amènera à ralentir, à adopter le rythme de la nature et à accepter une finance des temps longs où les valorisations s'inscrivent dans la durée et où la richesse est partagée. Dans cette lignée, on développera des fonds evergreen, on promouvra des modèles Steward Ownership ou de Fondations actionnaires qui, en prime, protègent la mission de l'entreprise et créent des communs qui ne pourront pas être accaparés. Un peu comme cette eau, ces terres et cet air qui ne devraient appartenir à personne mais faire partie intégrante d'un vivant qui évolue librement. Chiche ?

Nous avons été inspirés et nous voulons les remercier

Théories et modèles

Permaentreprise - Sylvain Breuzard
Entreprise & Post-croissance : Réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance - Prophil
La Purpose économie et le steward ownership
L'entreprise régénérative - Programme Butterfly - Axa Climate School x LUMIA
Le cahier des charges du vivant - Ceebios

Organisations

Mustela - Mob-ion - Lokki - Fairphone - Toopi Organics
Vesto - Beyond Green - Low Tech Lab - C'est qui le patron ?
Alenvi - En mode climat - Fleurs d'ici - Yuka - Les petites cantines
Loom - L'Ascenseur - Mozaïk RH

Et beaucoup d'autres personnes rencontrées au détour d'une discussion, à l'occasion d'une conférence, d'une table ronde, d'un programme d'accompagnement,... ou peut-être d'une balade en forêt !

Si vous avez des questions ou si vous souhaitez échanger avec nous, vous pouvez nous contacter !

Conception, rédaction, intention

Coralie Gaudoux (coralie@makesense.org) et
Anatole Botter (anatole.botter@makesense.org)

Relecture, expertise, bienveillance

Les équipes de makesense, les membres du Community Pool (notre organe de consultation de notre communauté) et les personnes interviewées.

Ré-écriture, édition, ponctuation : Hélène Binet
Direction artistique : Daniel Buendía





makesense, (re)donner le pouvoir d'agir.

Voilà l'ambition de makesense qui, depuis 2010, associe tous les acteurs de la société pour faire de la transition écologique et solidaire une réalité. Des programmes de mobilisation innovants permettent aux citoyens et aux citoyennes de mettre en œuvre des solutions près de chez eux. Des formations et accompagnements personnalisés transforment durablement les entreprises. Un incubateur accélère l'entrepreneuriat social tandis que des fonds d'investissement financent des projets à impact. Tous ces dispositifs entrent en résonance pour bâtir collectivement une société inclusive, durable et qui prend soin.

make_sense