



**HAL**  
open science

**Les paradoxes culturels de l'entrepreneuriat social :  
analyse culturelle d'un accélérateur de projets associatifs  
comme révélateur des tensions idéologiques du secteur  
de l'entrepreneuriat social**

Matéo Parent

► **To cite this version:**

Matéo Parent. Les paradoxes culturels de l'entrepreneuriat social : analyse culturelle d'un accélérateur de projets associatifs comme révélateur des tensions idéologiques du secteur de l'entrepreneuriat social. Sciences de l'information et de la communication. 2022. dumas-04034979

**HAL Id: dumas-04034979**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04034979>**

Submitted on 17 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

# Les paradoxes culturels de l'entrepreneuriat social Analyse culturelle d'un accélérateur de projets associatifs comme révélateur des tensions idéologiques du secteur de l'entrepreneuriat social

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Philippe Robert-Tanguy

Nom, prénom : PARENT Matéo

Promotion : 2021-2022

Soutenu le : 22/09/2022

Mention du mémoire : Très bien

# Remerciements

Je remercie chaleureusement G., mon tuteur d'alternance qui m'a accompagné en stage puis en alternance chez S., pour sa disponibilité, sa pédagogie et sa bienveillance.

Je remercie également toute l'équipe de S. pour son accueil, sa convivialité et son professionnalisme.

Je remercie toute l'équipe pédagogique du M2 CMO du Celsa, pour cette année riche intellectuellement et professionnellement.

Je remercie tout particulièrement Philippe Robert-Tanguy, mon tuteur universitaire qui m'a aiguillé avec pertinence et bienveillance dans la conduite de ce mémoire.

# Sommaire

<b>Remerciements</b>	2
<b>Sommaire</b>	3
<b>Introduction</b>	6
Définition des contours de l'entrepreneuriat social en France	6
Présentation de S.	8
La "culture d'organisation" : éléments de définition et problématisation	10
Méthodologie et annonce de plan	13
<b>Partie I. - S., une structure au cœur de l'entrepreneuriat social français qui véhicule ses messages</b>	15
1) <u>S., la "petite sœur d'Ashoka" qui hérite de sa culture</u>	15
A) Les racines idéologiques d'Ashoka	15
i) Les pionniers de l'entrepreneuriat social : Ashoka, Mohamed Yunus	16
ii) La création du mythe de l'entrepreneur.e social.e	18
B) La création de S., au cœur de l'entrepreneuriat social français	20
i) La naissance d'un eco-système d'accompagnement	20
ii) La création de S. au cœur de la "Tech for Good"	21
2) <u>S. : la culture visible d'une start-up "classique"</u>	22
A) Éléments de communication et recrutement : une organisation à l'ADN start-up	23
i) Éléments de communication : croissance, tech et modernité	23
ii) Analyse d'une annonce Welcome to the Jungle : une culture d'équipe et des références qui s'apparente à celle d'une start-up	24
B) S. à Station F : au cœur de la tech, dans le "temple de la start-up Nation"	25
i) Travailler à Station F : ouverture et panoptisme	26
ii) Mobilier et interstices comme marque de bien-être, d'excentricité et de provocation	27
iii) Signalétique et typographie : humour et futurisme	29
3) <u>Le marketing "start-up" de S. : une nécessité vitale de paraître moderne et dynamique</u>	30
A) Les cibles de communication de S.	31
i) Les cibles de communication et leurs objectifs	31
ii) Les enjeux de S. sont retranscrites dans sa communication	32
B) S'éloigner des "vieilles associations" : une nécessité commerciale	33
i) La vision en interne des "vieilles assos"	34
ii) Se distinguer des "mastodontes"	35
Conclusion de la partie I.	36
<b>Partie II. - La culture de S. vécue et transmise par ses salarié.es</b>	38
1) <u>S., une structure de socialisation au monde associatif qui vient souligner ses valeurs</u>	38
A) S. : une structure de conversion à l'entrepreneuriat social	39
i) Les profils des salarié.es S. : des personnes venant du secteur privé, en quête de sens	39
ii) Un avant / après notoire sur le plan culturel	41

iii) La conduite de projet porte également les valeurs de S.	42
B) Cette socialisation vient souligner les valeurs du monde associatif	43
i) Histoire, statuts et valeurs du droit associatif	44
ii) L'engagement émotionnel dans l'accompagnement des projets	45
iii) La conversion morale et démocratique du monde associatif	46
<u>2) Un mode de gestion et une culture internes qui empruntent grandement à celle d'une entreprise privée</u>	<u>48</u>
A) Un mode de gestion interne similaire à une start-up : la promesse tenue de l'entrepreneuriat social	48
i) Efficacité et pragmatisme comme base de tout travail.	48
ii) Être "agile" dans un objectif permanent d'amélioration continue	50
iii) La socialisation à l'entrepreneuriat	51
B) S., un prestataire de conseil qui véhicule ses valeurs	51
i) Une structure qui "délivre"	52
ii) L'utilisation des méthodes du conseil	52
iii) Un "Delivery" efficace et exigeant : une préoccupation majeure issue du monde du conseil	53
iv) Les grilles de salaire tranchent avec le monde associatif et celui de la start-up	55
C) Une prestation de conseil particulière pour les consultant.es	56
i) Les associations : un client pas comme les autres	56
ii) Les consultants : une équipe à part dans la structure	57
Conclusion de la partie II.	59

<b>Partie III. - La culture de S. révèle les paradoxes idéologiques inhérents à l'entrepreneuriat social</b>	61
<u>1) L'appropriation des paradoxes culturels par les individus et par la direction</u>	<u>62</u>
A) S. mis en récit : association ou entreprise ?	62
i) Des manières de décrire S. très différentes	62
ii) Débats internes au niveau de la communication	64
B) Start-up nation et valeurs associatives : Station F en débat	65
i) Un rapport ambivalent à Station F	65
ii) Mise en exergue des différences fondamentales avec la culture du conseil	67
C) La "charte éthique" comme élément de régulation officiel soulignant les contradictions internes	68
i) Les partenariats financiers, sources de contradictions morales	68
ii) Des contradictions soulevées par la nature de la structure financière	70
<u>2) Le terme impact généralise l'expérience de S. à l'entrepreneuriat social en caractérisant à nouveau sa culture</u>	<u>71</u>
A) Le terme "impact" : un effet de mode	72
i) Premières définition de l'impact, un outil marketing utilisé par S.	72
ii) Le terme impact, une formule	73
B) L'impact au cœur d'une dynamique discursive qui révèle sa signification	74
i) L'impact comme distinction qualitative	75
ii) L'impact comme quantité définie par la mesure d'impact	76
<u>3) L'entrepreneuriat social, un projet politique contradictoire ?</u>	<u>78</u>

A) L'accélération du changement, une formule intrinsèquement contradictoire	78
i) Quelle accélération pour quel changement ?	78
ii) L'accélération : solution ou problème ?	80
B) Des pistes concrètes de l'entrepreneuriat social pour résoudre ces contradictions holistiques	82
i) L'idéal d'un numérique humble	83
ii) L'idéal d'un numérique sobre	84
iii) La fin du projet associatif	85
Conclusion de la partie III.	86
<b>Conclusion</b>	88
Conclusion finale et réponse aux hypothèses	88
Recommandations stratégiques et opérationnelles	90
Réserves et limites méthodologiques	91
Éléments d'ouverture	92
<b>Bibliographie</b>	94
<b>Webographie</b>	98
<b>Annexes</b>	104
Annexe 1 - Organigramme de l'équipe cœur salariée de S.	104
Annexe 2 - Extrait de la page d'accueil du site web de S.	105
Annexe 3 - Extrait de la page de présentation de S. sur le site web de S.	106
Annexe 4 - Annonce pour un stage en communication publié en décembre 2020 sur une plateforme de recherche d'emploi	107
Annexe 5 - Post publié sur le LinkedIn de S. en 2021 à propos du recrutement	109
Annexe 6 - Extrait de la Newsletter de Mars 2022 de S.	110
Annexe 7 - Photos de Station F	111
Annexe 8 - Extraits du support de formation au Green IT	115
Annexe 9 - Extraits du support de formation à l'accessibilité	117
Annexe 10 - Extraits d'une présentation de prospection à une fondation d'entreprise	119
Annexe 11 - Capture d'écran de la gestion du projet tech de refonte du site internet	120
Annexe 12 - Extraits du livrable de mesure d'impact de S.	121
Annexe 13 - Journal de bord	122
Annexe 14 - Grille d'entretien	127
Annexe 15 - Entretien avec Guillaume, co-fondateur de S.	128
Annexe 16 - Entretien avec Mathilde, co-fondatrice de S.	139
Annexe 17 - Entretien avec Judith, Program Manager	153
Annexe 18 - Entretien avec Sofia, Program Manager	166
Annexe 19 - Entretien avec James, Program Manager	177
Annexe 20 - Entretien avec Léa, chargée de projet transverse	189
Annexe 21 - Entretien avec Coline, responsable de la sélection des projets	198
Annexe 22 - Entretien avec Octave, consultant senior en mécénat de compétence	210
Annexe 23 - Entretien avec Valérie, consultante junior en mécénat de compétences	221
Annexe 24 - Entretien avec Yacine, consultant junior en mécénat de compétences	231

# Introduction

*“De nombreux jeunes gens se sentent aujourd’hui frustrés, et ne voient aucun défi valable dans le capitalisme. (...) Presque tous les problèmes sociaux et économiques de ce monde peuvent faire l’objet d’un « Social business ». Le défi est d’inventer de nouveaux « business models », et de les mettre au service d’une volonté sociale de manière efficace.”*<sup>1</sup>

Muhammad Yunus

Oslo, 10 décembre 2006 : le “banquier des pauvres” reçoit le prix Nobel de la paix, 23 ans après avoir créé la Grameen bank, le premier organisme de micro-crédit au monde. Son objectif ? Rien de moins que “faire entrer la Pauvreté au musée”<sup>2</sup>. La nomination de l’entrepreneur tranche avec les prix Nobel des années 1990 et 2000 qui sont pour la plupart des chef.fe.s d’État ou activistes associatifs (Nelson Mandela (1993), Kim Dae-jung (2000), Jimmy Carter (2002)<sup>3</sup>...). Cet adoubement par la communauté internationale légitime de façon claire un paradigme novateur : allier la rentabilité économique et l’innovation au service d’une “volonté sociale”, et résoudre ainsi les problèmes sociaux de notre époque.

Le discours de Yunus promeut en creux une nouvelle manière de considérer l’économie et le capitalisme. Le fait d’allier responsabilité sociale et activité économique est devenu ces dix dernières années un enjeu important pour les entreprises à travers les préoccupations RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises)<sup>4</sup>. De même, l’entrepreneuriat classique est devenu un moyen de résoudre les problèmes sociaux et environnementaux de notre époque, en créant des produits et services qui allient innovation et responsabilité. L’objectif : conserver la performance économique tout en répondant à un besoin social fort pour servir l’intérêt général. Les enjeux majeurs de société que l’on évoque ici se retrouvent dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l’Organisation des Nations Unies (ONU). Il s’agit des défis mondiaux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l’environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

## a) Définition des contours de l’entrepreneuriat social en France

---

<sup>1</sup> Yunus, Muhammad, Discours de remise du Prix Nobel de la Paix 2006 à Oslo, 10 décembre 2006

<sup>2</sup> Giguère, Isabelle. « Entretien avec Muhammad Yunus, le banquier des pauvres », *Gestion*, vol. 43, no. 1, 2018, pp. 34-37.

<sup>3</sup> Liste des lauréat.e.s du Prix Nobel de la Paix, consulté en juillet 2022 sur <https://www.nobelpeaceprize.org/laureates/>

<sup>4</sup> Desjardins, Coline, “La RSE devient un enjeu majeur de la finance d’entreprise”, *Les Echos*, 16 nov. 2021

Il existe un emballement récent et mondial autour des entrepreneurs sociaux et du concept d'entrepreneuriat social<sup>5</sup>. Comment définir ce mouvement ? L'entrepreneuriat social est un mouvement théorique et pratique, qui puise ses origines dans les États-Unis des années 1990<sup>6</sup>. La paternité du terme fait discussion. On retrouve des premières traces dans la notion de « Social Enterprise Initiative », lancée aux États-Unis par la Harvard Business School en 1993, qui met en avant la figure de l'entrepreneur social<sup>7</sup>. P. Valéau et J. Boncler attribuent le terme à un texte uniquement diffusé sur internet de J. Gregory Dees, un entrepreneur et professeur à la Graduate School of Business de l'université Stanford. Le terme, selon lui « *combine la passion pour une mission sociale avec une image d'affaires, d'innovation et de détermination généralement associée au pionnier de la haute-technologie de la Silicon Valley* », face à des secteurs jugés « *inefficaces, inefficaces et peu réactifs* »<sup>8</sup>.

Il existe deux acceptions de l'entrepreneuriat social. La première rejoint le « *Social Business* » de Yunus : créer une entreprise qui génère du profit, et dont le but premier n'est pas de maximiser son profit mais surtout d'« *agir pour le bien des autres et du monde* », pour au final mettre en œuvre un projet économique viable au moyen d'instruments de gestion classiques<sup>9</sup>. Ainsi, l'entrepreneur social cherche à concilier viabilité économique – considérée comme une contrainte – et le projet d'intérêt général – considéré comme l'objectif premier. Cette définition semble davantage historique et basée sur des pionniers du mouvement. Dans cette acception, l'entrepreneuriat possède 2 caractéristiques principales: le profit est un moyen et non une finalité ; et d'autre l'objectif premier est de créer de la valeur sociale, en adoptant pour ce faire des méthodes de gestion traditionnelles<sup>10</sup>.

La seconde définition est plus large, et situe le terme d'entrepreneuriat dans son sens littéral. Dees rappelle ainsi que le terme "entrepreneur" trouve son origine dans l'économie française des XVIIe et XVIIIe siècles<sup>11</sup>. En français, il désigne quelqu'un qui entreprend un projet ou une activité importante ; l'action d'entreprendre étant définie comme « *mettre à exécution un projet nécessitant de longs efforts, la réunion de moyens, une coordination, etc.* »<sup>12</sup>. L'entrepreneuriat est considéré ici comme de la gestion de projet, la transformation du réel et de la société par une activité humaine. L'entrepreneuriat social est considéré comme

---

<sup>5</sup> Coste, Jacques-Henri, et Dominique-Anne Michel. « Éditorial. De quoi l'Entrepreneuriat social est-il le nom ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, 2013, pp. 5-7.

<sup>6</sup> Valéau, Patrick, et Jérôme Boncler. « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3,1, no. 3, 2012, pp. 17-35.

<sup>7</sup> « ESS ou entrepreneuriat social ? », site internet de l'Avise, Mis à jour le 28 Avril 2022.

<sup>8</sup> Dees, J. Gregory. The Meaning of "Social Entrepreneurship", 31 Octobre 1998

<sup>9</sup> Coste, Jacques-Henri, et Dominique-Anne Michel, *op. cit.*

<sup>10</sup> Boussaguet, Sonia, et Laura Haddad. « De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, 2013, pp. 18-23.

<sup>11</sup> Dees, Op. cit.

<sup>12</sup> Définition d'« entreprendre » sur le site du CNRTL. URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/entreprendre>



un agent de changement et de progrès social, dans le secteur marchand aussi bien que non marchand. Ces activités donnent lieu à la création d'entités aux formes juridiques diverses : associations, ONG, coopératives, administrations publiques<sup>13</sup>...

En France, l'entrepreneuriat social s'est récemment structuré autour d'un eco-système d'acteurs, s'affirmant comme un pan de l'économie à part et reconnu comme tel. On retrouve ainsi son lobby, le Mouves (MOUVement des Entrepreneurs Sociaux), créé en 2010 puis refondu en Mouvement Impact France en 2020. Il existe également un ensemble de structures d'accompagnement, à toute phase du projet, d'origines très différentes : privées et d'origine philanthropiques (Entreprendre & +, Ashoka France), adossées à des cursus universitaires (Antropia à l'école de commerce ESSEC), incubateurs créés par des entrepreneurs sociaux (MakeSense, Ticket for Change), ou encore des structures publiques comme l'Avise ou Tressons, qui re-distribuent notamment les Fonds de subvention européens aux structures de l'ESS. Depuis 2014, l'entrepreneuriat social est également délimité par un cadre juridique particulier, précisé par une loi récente<sup>14</sup>. Ce cadre est encore en débat à ce jour.

Les multiplicités des définitions données à l'entrepreneuriat social, les différents acteurs économiques ainsi que les incertitudes juridiques encore en débat participent à entourer le terme "entrepreneuriat social" d'un flou conceptuel. Le terme semble parfois relever d'une volonté de moderniser certaines structures vieillissantes (mutuelles, associations), pour introduire une nouvelle dynamique et "*secouer le cocotier associatif*" (P. Frémeaux<sup>15</sup>). Il existe en effet un fort besoin d'innovation des services d'intérêt général et du monde associatif. Les apports des nouvelles technologies et l'engouement récent autour des start-up semble porter le vent en poupe à ce mouvement. Trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux et écologiques de notre temps : c'est l'objectif qui semble rassembler sous un même drapeau les structures d'entrepreneuriat social. C'est en tout cas l'objectif affiché de S.<sup>16</sup>, qui fait l'objet de ce mémoire.

## b) Présentation de S.

S. est une association loi 1901, qui accompagne les associations dans leur digitalisation de manière gratuite. Elle a été créée en 2017 par un entrepreneur du web, C. P.,

---

<sup>13</sup> Schieb-Bienfait, Nathalie, et Caroline Urbain. « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *RECMA*, vol. 293, no. 3, 2004, pp. 68-92.

<sup>14</sup> "Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire", sur le site *Vie Publique* de l'État français, dernière MàJ le 20 juillet 2015.

<sup>15</sup> Frémeaux, Philippe. « Innovation : l'entrepreneuriat social à la française », *Alternatives Économiques*, vol. 296, no. 11, 2010, pp. 42-.

<sup>16</sup> Le nom de la structure a été anonymisé par souci de confidentialité.

et Arnaud Mourot, le Directeur Général d'Ashoka France, une ONG américaine qui promeut l'entrepreneuriat social à travers le monde. Le cœur d'activité de S. consiste à sélectionner des projets associatifs innovants, à l'aide d'une équipe salariée et structurée. Elle met ensuite à disposition une équipe professionnelle de consultant.es en mécénat de compétences qui s'occupe de cadrer le besoin de l'association, puis de délivrer un produit digital, comme par exemple un site internet, une base de données (CRM), une application mobile, ou d'autres services digitaux sur mesure. Le mécénat de compétences mobilisé par S. est un don en nature : les sociétés de conseil partenaires mettent des collaborateurs vont mobiliser leurs compétences sur un temps limité, équivalent à une mission pour un.e client.e, au service d'un organisme d'intérêt général.

S. est structurée autour de 4 équipes<sup>17</sup> : l'équipe sélection, qui coordonne les appels à projets et entre en contact avec les associations pour voir si elles correspondent aux critères de S.. Les associations sont ensuite prises en charge par les Program Manager, qui gèrent les projets digitaux et coordonnent les consultant.es en mécénat de compétences, qui forment l'équipe mécénat. Le pôle partenariat et communication évolue en tant qu'équipe support, qui gère les apports financiers et en consultant.es de la structure, et assure sa communication opérationnelle et stratégique.

S. est une structure qui rentre complètement dans les clous de l'entrepreneuriat social tel que défini plus haut : il s'agit d'utiliser des outils innovants (les outils digitaux), inspirés de l'entrepreneuriat classique, pour faire avancer les grandes problématiques sociales et environnementales de notre temps. Pour citer quelques exemples de projets réalisés, on trouve : un site internet de partage de CV atypique pour aider à la réinsertion par l'emploi de public en difficulté ; une application conçue comme un journal de bord et coffre-fort numérique pour faciliter le dépôt de plainte des femmes victimes de violence conjugale ; une extension web pour rendre l'ensemble des textes en ligne accessible aux personnes en situation de déficience auditive ; ou encore une base de données interne pour une association qui accompagne les lieux de vie (crèches, centres de loisir) à adopter des comportements plus écologiques. Les modes de gestion de S. sont grandement inspirés des entreprises plus classiques, et notamment du monde de la start-up. Toutes les personnes travaillant pour S. sont soit salarié.e de la structure, soit en mécénat de compétence (et donc salarié.e dans une entreprise partenaire, dans le cadre d'une prestation de service).

S. ne recrute pas de bénévoles, mais uniquement des personnes salarié.es ayant pour la plupart des parcours professionnels issus des entreprises privées. Si bien qu'à première vue, S. ne possède peu de caractéristiques propres aux associations loi 1901, si ce n'est le statut juridique, ainsi que les projets digitaux qu'elle gère qui œuvrent tous à résoudre des

---

<sup>17</sup> Cf annexe 1, organigramme de l'équipe cœur salariée de S..

problématiques sociales ou environnementales. On retrouve bien la promesse de l'entrepreneuriat social : les mêmes fins, avec des moyens différents. Toutefois, il existe de fortes différences entre une association loi 1901 et une entreprise classique (S.A.S. ou S.A.R.L. par exemple. Une association est par définition à but non lucratif, et donc ne peut pas engranger de bénéfices. Elle peut être reconnue d'intérêt général, ce qui est le cas de S., et ainsi délivrer des reçus fiscaux à ses donateurs<sup>18</sup>. Elle est financée uniquement par des subventions privées ou publiques, ainsi que des legs ou dons. En outre, le cadre légal du mécénat de compétences permet à S. d'accompagner uniquement des projets sous forme juridique loi 1901. On ne retrouve par conséquent bien moins la logique de rentabilité propre aux entreprises à but lucratif. Mais, malgré cela, les inspirations des modes de gestion interne semblent similaires à celles des start-up ainsi qu'aux sociétés de conseil. Cet entremêlement d'objectifs et d'apports culturels différents est la source de plusieurs paradoxes, que nous proposons d'étudier ici à travers le prisme de la culture d'organisation de S..

c) La "culture d'organisation" : éléments de définition et problématisation

En sciences sociales, le concept de "culture" doit d'abord sa parenté à la sociologie et l'ethnologie. En effet, il apparaît avec les débuts de la sociologie à la fin du XIXe siècle, et est employé notamment dans l'étude des peuples dits "primitifs". La culture fait référence dans son sens ethnologique le plus étendu à un ensemble de connaissances, de croyances, ainsi que de coutumes et d'autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société<sup>19</sup>. La notion de "culture d'entreprise" ne provient pas du champ épistémologique des sciences sociales, mais de celui de la littérature du management d'entreprise. E. Godelier nous rappelle que, dans les années 1980, le monde des entreprises s'est emparé des mots des anthropologues : "Culture", "mythes", "rites", "tribus" ...<sup>20</sup> C'est dans des périodes similaires que l'on voit apparaître des premiers éléments théoriques fondateurs et structurants de la sociologie des organisations, avec des auteurs comme M. Crozier et R. de Sainsaulieu. Dans la lignée de Durkheim mais aussi d'une sociologie de l'acteur, ce dernier propose ainsi trois concepts forts que sont la culture, l'identité et l'institution. L'entreprise est alors perçue comme un lieu de socialisation, la culture comme une variable structurelle des relations sociales dans l'entreprise. Selon l'auteur toujours, on

---

<sup>18</sup> "Association loi 1901" sur Legal Place, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.legalplace.fr/guides/association-loi-1901/>

<sup>19</sup> Cuhe, Denys. « I / Genèse sociale du mot et de l'idée de culture », Denys Cuhe éd., *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte, 2016, pp. 9-16.

<sup>20</sup> Godelier, Éric. « I. Les principales conceptions de la culture d'entreprise », Éric Godelier éd., *La culture d'entreprise*. La Découverte, 2006, pp. 7-23.

peut considérer qu'une organisation n'existe que par les individus qui la constituent, au travers du langage qu'ils développent et qui s'exprime par sa culture<sup>21</sup>. Nous retiendrons, pour ce mémoire, la définition de la culture d'entreprise donnée par E. Godelier, qui nous semble une synthèse opérante dans le cadre d'un travail de terrain : *"l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même communauté, et qui organisent leurs façons de penser, leurs façons d'agir sur la nature qui les entoure et leurs façons d'agir sur eux-mêmes, c'est-à-dire d'organiser leurs rapports sociaux"* <sup>22</sup>. On peut assimiler une organisation salariée comme S. à une entreprise : elle entretient une relation commerciale avec ses partenaires, qui la financent, et elle est composée de salarié.es qui œuvrent pour ses objectifs.

Un élément qui nous intéresse particulièrement dans cette définition de la culture d'entreprise est la notion de "valeur". Godelier assimile ce concept à celui de "norme" : les valeurs sont étroitement liées à des manières d'agir, de vivre ou de penser perçues comme positives (prescrites) ou négatives (proscrites) par le groupe. S., à première vue, est une organisation qui mobilise des cultures d'organisation, et donc des valeurs qui peuvent sembler contradictoires. D'une part, celles du monde associatif salarié, qui porte en son sein des valeurs fortes et assumées. *"L'une des grandes spécificités des associations, notamment par rapport aux entreprises, se situe dans la primauté accordée aux valeurs"*, affirment ainsi Boncler et Valéau<sup>23</sup>, fait que j'ai pu observer dans mon expérience professionnelle. On peut définir les valeurs principales du monde associatif comme "la solidarité, l'entraide et la liberté d'association"<sup>24</sup>, grandement issues de la loi 1901 qui continue de définir le cadre juridique des associations en France depuis plus d'un siècle, ou encore la "confiance"<sup>25</sup> et la "fraternité fondée sur la liberté d'adhésion et l'égalité entre les membres"<sup>26</sup>.

D'autre part, S. mobilise ouvertement et à dessein les modes de gestion et les références de la start-up. C'est une valeur fortement partagée par le fondateur C. P., qui a

---

<sup>21</sup> Autissier, David, Isabelle Vandangeon-Derumez, et Alain Vas. « Chapitre 8. Renaud Sainsaulieu », , *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, sous la direction de Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, Vas Alain. Dunod, 2018, pp. 81-85.

<sup>22</sup> Godelier, Éric. « I. Les principales conceptions de la culture d'entreprise », Éric Godelier éd., *La culture d'entreprise*. La Découverte, 2006, pp. 7-23.

<sup>23</sup> Boncler, Jérôme, Valéau, Patrick, *Créer et manager une association loi 1901*, Editions de boeck, 2010

<sup>24</sup> Schieb-Bienfait, Nathalie, et Caroline Urbain. « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *RECMA*, vol. 293, no. 3, 2004, pp. 68-92.

<sup>25</sup> Enjolras, 2002, trouver la ref

<sup>26</sup> Brasseur, Martine, et Joseph Ngijol. « Entrepreneuriat social et changement entrepreneurial. Un retour aux sources ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3,1, no. 3, 2012, pp. 2-2.

d'abord démarré par l'entrepreneuriat classique avant de se tourner vers l'entrepreneuriat social. La présence de S. (et de son ONG mère Ashoka) à Station F démontre clairement la volonté de se positionner comme un acteur novateur et dynamique. En outre, la proposition de valeur de S. réside grandement dans la mobilisation des compétences des sociétés de conseil privé. Le principal partenaire pro bono de S., qui est également celui avec lequel l'association a été créée, est une entreprise de conseil multinationale, d'origine américaine, qui compte plus de 624 000 salarié.es dans 120 pays, cotée en Bourse, qui possède de nombreux clients parmi des multinationales du CAC 40 français sur des domaines de compétences variées (Fusion/Acquisition, conduite du changement, Supply Chain, Finance, nouvelles technologies...).

On peut donc supposer à première vue qu'il existe chez S. une tension inhérente entre les valeurs d'engagement social du monde associatif et les valeurs libérales de performance économique de l'entrepreneuriat classique et du monde du conseil. Les apports culturels de S. peuvent sembler paradoxaux, c'est-à-dire qu'il "*paraissent défier la logique parce qu'ils présentent des aspects contradictoire*"<sup>27</sup>. Davantage que culturelle, cette tension peut également être considérée comme idéologique. L'idéologie peut être définie comme "*l'ensemble [...] des idées, des croyances et des doctrines philosophiques, religieuses, politiques, économiques, sociales, propre à une époque, une société, une classe et qui oriente l'action.*"<sup>28</sup> L'idéologie "oriente l'action", ce qui souligne la dimension opératoire de la culture, et les effets sur le réel qui vont en résulter. La notion d'idéologie inclut également une forte dimension politique et historique.

Nous axerons donc ce devoir autour de la problématique suivante :

**Dans quelle mesure S., en véhiculant la culture et les valeurs de l'entrepreneuriat social, fait état d'une tension idéologique entre les valeurs du monde associatif et celles du monde de l'entreprise privée, plus spécifiquement de la start-up et de la société de conseil ?**

Un ensemble de questionnements sous-tendent cette tension problématique : comment définir les différents principes et les valeurs partagées par les salarié.es de S. ? Existe-t-il des différences entre les principes et les valeurs des fondateurs, des membres de l'équipe, des

---

<sup>27</sup> Définition de "paradoxe" dans le Larousse en ligne, consulté en juillet 2022. URL : [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878)

<sup>28</sup> Définition d'idéologie sur le CNRTL, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/id%C3%A9ologie>

consultant.es en mécénat de compétences ? Si oui, lesquelles ? Quels points communs et points de tension ces différentes cultures véhiculent, notamment en matière de valeur ?

Trois hypothèses viendront structurer ce mémoire :

**Hypothèse 1** : L'histoire de l'entrepreneuriat social permet de rendre compte des valeurs principales véhiculées et transmises par S..

**Hypothèse 2** : Les valeurs et croyances véhiculées par les employé.es de S. font état d'une tension entre la culture du monde de l'entreprise (start-up, société de conseil) et celle du monde associatif.

**Hypothèse 3** : Plusieurs contradictions idéologiques sont vécues par la direction et les salarié.es, ce qui dévoile plus largement certains paradoxes inhérents à l'idéologie de l'entrepreneuriat social français.

#### d) Méthodologie et annonce de plan

Pour appuyer et soutenir cette réflexion, je me baserai sur ma propre expérience en tant que salarié, une série d'entretien qualitatifs, ainsi qu'un corpus bibliographique empruntant à la sociologie de la culture, à la théorie des organisations ainsi qu'aux sciences de l'information et de la communication.

L'observation de terrain est nourrie par mon expérience de salarié chez S. pendant un an et demi. De septembre 2020 à février 2021, j'ai exercé le poste de chargé de partenariat et communication. De novembre 2021 à septembre 2022, j'ai endossé le rôle de chargé de communication et de missions transverses lié à la structuration d'une organisation en croissance. Depuis novembre 2022 notamment, j'ai tenu un journal de bord, qui a alimenté tout au long de l'année ma réflexion sur les sujets de finalité de notre activité notamment, sur les exigences communicationnelles auxquelles j'étais confronté, ainsi que sur le terme "impact"<sup>29</sup>. Mon observation du monde de l'entrepreneuriat social français est également nourrie par mon stage de 6 mois chez Ashoka, ONG américaine à l'origine de la création de S.. Par conséquent, la démarche intellectuelle proposée dans ce mémoire est davantage d'ordre inductive, c'est-à-dire qu'elle accorde *"la primauté à l'enquête, à l'observation, voire à l'expérience pour essayer d'en tirer des leçons plus générales, des constats universaux"*<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Cf annexe 13, journal de bord

<sup>30</sup> Paugam, Serge. « Méthodes », Serge Paugam éd., *Les 100 mots de la sociologie*. Presses Universitaires de France, 2010, pp. 23-43.

Ma recherche étant déjà nourrie par 1 an d'observation de terrain au début de l'année de M2, cela me semblait le plus naturel et logique.

Pour approfondir ma connaissance de la culture de S., j'ai réalisé 10 entretiens semi-directifs d'une durée de 30 à 45 minutes. La grille d'entretien est disponible en annexe <sup>31</sup>. J'ai interrogé les deux co-fondateurs de la structure, 5 salarié.es présent.es depuis plus de 6 mois, ainsi que trois consultant.es réalisant une mission en mécénat de compétences. Ma démonstration s'appuiera également sur un corpus de documents internes et externes : présentations Google Slides, éléments de travail dans l'intranet (sur l'outil *Notion*), ainsi que différentes pages web présentes sur le site de l'association. Le lieu de travail de S., Station F, fait également l'objet d'une étude sémiologique.

Pour étudier de la manière la plus fine possible la culture de S., nous proposons de reprendre la distinction de Griset<sup>32</sup>, qui distingue trois niveaux culturels en entreprise :

- Les éléments les plus visibles : le langage, écrit ou parlé, les produits et leur packaging, les marques et logos, les installations, les outils et technologies de gestion...
- Ensuite, l'appropriation de cette culture par les individus, ainsi que la manière dont il.elles justifient leurs comportements. On comprend dans cette catégorie les doctrines managériales comme le taylorisme ou le management participatif.
- Enfin, les idées et croyances qui servent de base aux justifications et modes de communication des deux premiers niveaux. Il s'agit de la partie la moins visible de la culture, inconsciente et intériorisée par les membres de l'entreprise.

Les éléments les plus visibles seront traités dans une première partie. Nous verrons que l'histoire de S. est étroitement liée à celle du développement de l'entrepreneuriat social en France. Cela permet d'expliquer ses principaux traits culturels, et notamment un ensemble d'éléments communicationnels similaires à ceux d'une start-up classique, dûs à des exigences marketing ( I. ). Dans une seconde partie, nous étudierons l'appropriation de la culture de S. par les individus, qui mobilisent de nombreux éléments de gestion du monde de l'entreprise, empruntant à la fois aux start-up et aux entreprises de conseil ( II. ). Enfin, nous nous pencherons sur les paradoxes idéologiques inhérents à S., et sur la manière dont ils sont vécus par la direction et par les salarié.es. Nous étudierons les finalités de S. dans la perspective de la théorie critique telle que définie par l'école de Francfort, et proposerons un élargissement de ces problématiques à l'écosystème de l'accompagnement à l'entrepreneuriat social en France ( III. ).

---

<sup>31</sup> Cf annexe 14, grille d'entretien

<sup>32</sup> Griset, P., « Histoire sociale et entreprise », in Charle C. (dir.), *Histoire sociale, histoire globale ?*, 1993, Paris, Éditions de la MSH

# Partie I. - S., une structure au cœur de l'entrepreneuriat social français qui véhicule ses messages

Pour entamer l'analyse de la culture de S., nous proposons dans cette première partie une étude croisée : d'une part, se pencher sur l'historique de S. pour situer la structure dans son contexte social, économique et politique. Quelles sont les différentes racines culturelles et idéologiques de S., d'où viennent-elles ? Puis, en suivant la distinction de Griset évoquée en introduction<sup>33</sup>, nous nous pencherons sur un ensemble d'éléments constituant la façade communicationnelle de S.. Il s'agit des éléments les plus visibles que l'organisation donne à voir : le site internet, les propositions de service aux associations, ainsi que son lieu de travail, Station F. Comment S. communique sur son identité, et qu'est-ce que cela révèle sur sa culture ? Enfin, nous interrogerons les enjeux communicationnels de l'organisation poussant à la diffusion de ces éléments culturels, en analysant les motivations internes à l'équipe partenariats et communication.

## **1) S., la "petite sœur d'Ashoka" qui hérite de sa culture**

Penchons-nous dans un premier temps sur les racines du mouvement de l'entrepreneuriat social, ainsi que celles de la création de S., pour analyser ce que cela révèle sur ses origines culturelles.

### **a) Les racines idéologiques d'Ashoka**

C'est un élément sur lequel communique S., qui fait partie du *pitch* global de l'association sur son site internet<sup>34</sup>, mais aussi sur les plateformes de recrutement depuis sa création<sup>35</sup> : S. a été initiée par Ashoka. Dans les appels de prospection aux fondations d'entreprise, S. est définie comme la "petite sœur d'Ashoka". La métaphore familiale qui rappelle les origines de la structure est un argument de légitimation de S., qui s'explique par le poids d'Ashoka dans le secteur. Il s'agit en effet d'une ONG présente dans plus de 95 pays, considérée une référence mondiale en matière d'entrepreneuriat social, et qui est

---

<sup>33</sup> Griset, P., « Histoire sociale et entreprise », in Charle C. (dir.), *Histoire sociale, histoire globale ?*, 1993, Paris, Éditions de la MSH

<sup>34</sup> "Share it a été initié avec Ashoka pour permettre aux entrepreneur.e.s sociaux de bénéficier des bienfaits du numérique." Cf annexe 2, extrait de la page d'accueil du site web de S.

<sup>35</sup> Cf annexe 4, annonce pour un stage en communication publié en décembre 2020 sur une plateforme de recherche d'emploi



historiquement reconnue dans le secteur<sup>36</sup>. Depuis 40 ans, l'activité d'Ashoka consiste à dénicher et sélectionner des entrepreneurs sociaux "visionnaires", les *Fellows*, puis leur prodiguer un accompagnement aux facettes multiples : mise en réseau entre pairs, accès à des programmes de coaching et de mécénat de compétences, octroi d'une bourse personnelle de trois ans permettant de pérenniser son activité associative.

i) Les pionniers de l'entrepreneuriat social : Ashoka, Mohamed Yunus

Les racines de l'entrepreneuriat social en France sont multiples, et Ashoka y joue un rôle majeur. Ce mouvement théorique et pratique provient des États-Unis. Deux facteurs culturels nationaux participent à la naissance d'un tel mouvement dans l'amérique des années 1990. D'une part, l'engouement récent autour des entreprises et start-up de la Silicon Valley. En effet, cette région est le berceau historique des sociétés de composants informatiques, notamment de semi-conducteurs<sup>37</sup>. Dans les années 1990, des entreprises qui vont devenir très influentes s'y créent ou viennent s'y installer comme Apple, Google ou encore le constructeur de puces électroniques Intel. La Silicon Valley est le centre névralgique de la création de la bulle internet et de la crise financière qui s'ensuit. D'autre part, la culture philanthropique est davantage développée aux États-Unis. Ce courant de pensée peut être défini comme une attitude de bienfaisance à l'égard de personnes considérées comme démunies. J.F. Draperi rappelle les racines philanthropiques de l'entrepreneuriat social, en citant notamment l'ancien dirigeant d'Ashoka France, Octave Kayser<sup>38</sup>. Selon ses détracteurs, c'est par l'initiative privée de personnes riches et puissantes que les problèmes sociaux majeurs peuvent être résolus, et non par l'intervention de l'État et la taxation. À la fin du XIXe siècle, ce sont des personnalités philanthropes comme J. D. Rockefeller ou A. Carnegie qui marquent les mœurs nord-américaines<sup>39</sup>.

Le fondateur d'Ashoka, Bill Drayton, revendique une forte participation à la démocratisation du terme d'"entrepreneur social" dans le monde, dans les années 1990 et

---

<sup>36</sup> "Ashoka, 5e ONG la plus influente au monde selon NGO Advisor", Site web d'Ashoka France, consulté en juillet 2022

<sup>37</sup> Scott, W. Richard; Lara, Bernardo; Biag, Manuelito; Ris, Ethan; Liang, Judy. "The Regional Economy of the San Francisco Bay Area". In Scott, W. Richard; Kirst, Michael W. (eds.). *Higher Education and Silicon Valley: Connected But Conflicted*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2017, p. 65.

<sup>38</sup> Draperi, Jean-François, "L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme", Cestes-Cnam, *Recma, Revue internationale de l'économie sociale*, Acte1, févr. 2010

<sup>39</sup> Carnegie a légué au cours de sa vie 90% de sa fortune totale à des œuvres de charité, pour un total de plus de 100 Millions de dollars. Cf Frazier Wall, Joseph, *Andrew Carnegie*, 1970, Oxford University Press, pp 882–84.

2000<sup>40</sup>. Après avoir complété des études dans les universités de Harvard, Oxford et Yale notamment, Bill Drayton a été consultant chez McKinsey pendant 10 ans, entrecoupé d'un passage dans l'administration de J. Carter (1977–1981). L'histoire racontée par Drayton sur la naissance d'Ashoka, qu'on trouve dans un article de 1998<sup>41</sup>, est également celle entendue lors de mon stage chez Ashoka France. Drayton, qui partait souvent en voyage en Asie, fut marqué par plusieurs rencontres avec des personnes qui, délaissés.es par les pouvoirs publics, créaient des projets pour résoudre certaines problématiques sociales. *“Fasciné, Drayton décide de créer une structure qui aura pour but de mettre en valeur ces entrepreneur.es, qui créent des projets d'un genre nouveau : ni des entreprises classiques au sens business du terme, ni des partis politiques ou syndicats, ni tout à fait des associations.”*<sup>42</sup> La première “Fellow” élue par Ashoka est Gloria de Souza, une enseignante de Bombay qui a créé un nouveau type d'école en stimulant la pensée indépendante et créative par le biais de la recherche et de la résolution de problèmes.

On retrouve chez Ashoka les deux caractéristiques américaines citées plus haut. D'une part, les entrepreneurs qui sont élu.es pour faire partie du réseau Ashoka sont des personnes qui ont des idées innovantes, tout comme les entrepreneurs de la Silicon Valley : Drayton les décrit comme des *“pionniers qui ont une idée nouvelle et puissante, qui associent une créativité visionnaire à la résolution de problèmes concrets”*<sup>43</sup>. Ashoka est également une association qui, historiquement, utilise les ressources de la philanthropie américaine. Les premiers coûts de fonctionnement salariés sont ainsi couverts par le *Rockefeller Brothers Fund* et la *MacArthur Foundation*. Une dizaine d'années plus tard, Ashoka développe le *“Ashoka Support Network”* : un réseau de mentors philanthropes international qui donnent des milliers de dollars par an (chacun.e) à l'association<sup>44</sup>.

Se débrouiller avec les moyens du bord, face à des pouvoirs publics corrompus au sein d'un pays frappé par la pauvreté : c'est également l'histoire racontée par Muhammad Yunus. Fellow Ashoka, entrepreneur fondateur de la Grameen Bank, sa nomination en tant que prix Nobel de la Paix font de lui une figure importante du mouvement de l'entrepreneuriat social, dont les motivations et le discours révèlent l'esprit du mouvement. Dans les années 1970, ce professeur d'économie d'une petite ville du Bangladesh sillonne les villages pauvres

---

<sup>40</sup> On lit sur le site d'Ashoka US : *“Après avoir sélectionné plus de 1 000 entrepreneurs sociaux à la fin des années 1990, il est devenu évident qu'Ashoka avait largement atteint l'un de ses principaux objectifs : établir le domaine de l'entrepreneuriat social.”* URL : <https://www.ashoka.org/en-us/story/ashokas-history>

<sup>41</sup> Bornstein, David. "Changing the World on a Shoestring". *The Atlantic*. January 1, 1998.

<sup>42</sup> *ibid.*

<sup>43</sup> *ibid.*

<sup>44</sup> “Ashoka Support Network”, Site web d'Ashoka US. URL : <https://www.ashoka.org/en-us/program/ashoka-support-network>

des alentours et expérimente un nouveau type de crédit. Il s'agit de donner de toutes petites sommes aux personnes les plus démunies, illettrées et sans emploi, pour leur permettre de lancer de petites productions agricoles et ainsi subvenir à leurs besoins<sup>45</sup>. Face au succès de l'expérimentation, il réitère le projet dans plusieurs autres villes au Bangladesh, avant de recevoir des subventions d'une grande banque bangalaise et d'atteindre une ampleur nationale avec la "Grameen Bank" ("banque du village").

À la fin de son premier livre, Yunus exerce une critique très vive des formes d'aides au développement qu'il considère comme de l'assistanat, ainsi que du rôle de l'État dans l'économie. L'objectif de Yunus, à travers le micro-crédit, est de faire "*lâcher la bride à l'énergie [des êtres humains]*", et dévoiler leur "*créativité*" à travers l'entrepreneuriat<sup>46</sup>. Trouver de nouvelles solutions et innover en étant créatif, lancer de nouvelles activités économiques pour gagner son indépendance : autant de valeurs prônées ouvertement par Yunus qui forment également les racines idéologiques de l'entrepreneuriat plus classique.

## ii) La création du mythe de l'entrepreneur.e social.e

L'appellation de "Fellow", à laquelle fait référence Ashoka et qui constitue le cœur de son activité, met l'accent sur la personne davantage que sur son projet. On peut ainsi lire sur son site internet : "*la force la plus puissante pour faire le bien dans le monde est un entrepreneur social*"<sup>47</sup>. Cela souligne une forme de mythification de l'entrepreneur, une pratique courante dans l'entrepreneuriat classique et notamment aux États-Unis. On entend ici le mythe dans son acception grecque : le *mythos* est étymologiquement une "fable", un récit fantastique pouvant contenir une morale plus ou moins implicite. L'entrepreneur.e social, selon cette première acception, est ainsi une personne dont l'histoire est mise en récit, de manière fortement idéalisée.

La mythification de l'entrepreneur.e est un processus que l'on peut d'abord observer dans l'entrepreneuriat classique. On peut notamment citer les thèses de J. Schumpeter : en prenant des exemples comme Thomas Edison ou Henry Ford (on est encore loin de la bulle internet), l'économiste distingue l'entrepreneur du chef d'entreprise ou du gestionnaire. L'entrepreneur est un aventurier qui sort des sentiers battus pour innover en ignorant la crainte ou l'habitude de la *doxa* du marché<sup>48</sup>. L'entrepreneur « *est le révolutionnaire de l'économie* », l'acteur essentiel de l'évolution économique, c'est en grande partie parce qu'il possède des motivations, une conduite et des qualités de vision et de volonté différentes de l'agent rationnel

---

<sup>45</sup> Yunus, Muhammad, *Vers un monde sans pauvreté*. JC Lattès Editions, octobre 1997

<sup>46</sup> Yunus, Muhammad, Discours de remise du Prix Nobel de la Paix 2006 à Oslo, 10 décembre 2006

<sup>47</sup> "Ashoka's History", Site web d'Ashoka US, consulté en juillet 2022

<sup>48</sup> Gislain, Jean-Jacques, « Les origines de l'entrepreneur schumpétérien », *Revue Interventions économiques*, 46 | 2012.

routinier. Les brèches d'innovation créées par l'entrepreneur participent ensuite à la "destruction créatrice", qui participe au renouvellement de l'activité économique.

On trouve actuellement des traces conséquentes de cette mythification des entrepreneur.es. C'est le cas, par exemple, du fondateur d'Apple Steve Jobs. Son autobiographie s'est trouvée à sa sortie propulsée en première place des ventes d'Amazon et de la Fnac en France. Après son décès, de nombreuses personnes ont déposé des mots de condoléances ainsi que des appareils de la marque qui affichent des chandelles devant tous les Apple Store du monde, témoignant d'un processus de starification de son fondateur et ex-PDG. On retrouve récemment un engouement populaire autour du milliardaire "Elon Musk", que *Le Monde* n'hésite pas à dépeindre comme un "héros américain", un "électron libre", qui "révolutionne l'industrie automobile" et se "lance à la conquête de l'espace". On retrouve bien ici des éléments du champ lexical du mythe (le "héros", la "conquête").

Les Fellows Ashoka sont également décrits comme possédant de fortes vertus morales. Premièrement, le.la Fellow est considéré comme ayant une "*forte fibre éthique*"; en d'autres mots, posséder des vertus morales importantes. Le.la Fellow est également dépeinte comme pragmatique : "*lorsqu'elles sont confrontées à un problème, [les Fellows] se demandent immédiatement ce qu'elles peuvent faire ici et maintenant pour aider à le résoudre*"<sup>49</sup>. Un pragmatisme qui rejoint une forme de nécessité : "*[les Fellows] sont obsédés par les détails de la mise en œuvre*". Cela va plus loin : selon Drayton toujours, les Fellows sont habités.es par une forme de destin mystique qui prend des airs de nécessité : "*Les entrepreneurs, pour une raison profonde dans leur personnalité, savent dès leur plus jeune âge qu'ils sont dans ce monde pour le changer de manière fondamentale*". Le processus de sélection des Fellow était réputé en France pour être assez intrusif, et demander aux personnes en phase de sélection quelles initiatives il.elles prenaient dans leur enfance pour la communauté locale dont il.elles faisaient partie. On peut percevoir dans ces éléments de description un aspect messianique, quasi-christique, de la part de personnes qui sont décrites comme programmées dès la naissance pour faire le bien dans le monde.

La production d'un discours universitaire et médiatique sur les entrepreneur.es semble les éloigner de la réalité, en produisant une mise en récit de leur histoire, et en les idéalisant en racontant leurs exploits. Cela rappelle l'acceptation du mythe de R. Barthes, qui les définit comme "une parole", un "système de communication"<sup>50</sup>. Le mythe, pour Barthes, réalise les croyances dans le discours, en s'appuyant sur la *doxa* comme système. Le mythe, chez

---

<sup>49</sup> Bornstein, David. "Changing the World on a Shoestring". *The Atlantic*. January 1, 1998.

<sup>50</sup> Barthes, Roland, *Mythologies*, Éditions du Seuil, 1957, pp. 182-191

Barthes, devient signe en soi, et est en cela outil d'une idéologie. Ainsi le terme d'"entrepreneur social", peut être considéré comme un mythe au sens Barthien du terme : un signifié qui, en parallèle de son acception originelle (un individu lançant une entreprise solidaire ou une association), possède un autre sens : un héros dont les capacités à la fois de vision et de gestion pragmatique sont hors du commun et vont permettre de résoudre des problèmes sociaux de manière innovante ; en bref, de sauver le monde.

## **b) La création de S., au cœur de l'entrepreneuriat social français**

### **i) La naissance d'un eco-système d'accompagnement**

La démocratisation du terme d'entrepreneur social est parallèle au développement international d'Ashoka ainsi qu'à la structuration du secteur en France. Après avoir été créé aux Etats-Unis en élisant des premiers projets en Inde, Ashoka s'est vite développée à travers le monde : au Mexique, Bengladesh, et Népal fin des années 1980, puis en Afrique, Amérique Latine et Europe Centrale dans les années 1990. En Europe, l'entrepreneuriat social rencontre des spécificités économiques et culturelles locales : l'économie sociale et sa tradition coopérative en Italie par exemple. L'Italie, alors en récession économique, crée un statut spécifique de « coopératives de solidarités sociales » qui se développe rapidement afin de répondre à des besoins non ou mal satisfaits par les services publics<sup>51</sup>.

Ashoka France naît en 2004 sous l'impulsion d'Arnaud Mourot<sup>52</sup>, et élit la première promotion de Fellows en 2006. La structure est responsable de la production de contenu intellectuel qui participe à la démocratisation du terme dans l'économie, notamment le premier baromètre de l'entrepreneuriat social avec Convergences, une plateforme de réflexion, de mobilisation et de plaidoyer<sup>53</sup>. En 2012, Ashoka publie également une étude McKinsey qui quantifie l'action de 10 entrepreneur.es sociaux soutenus par Ashoka. En parallèle, le secteur se structure en France. Le lobby des entrepreneur.es sociaux, le MOUVES, est créé en 2010. En France, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans une culture coopérative et mutualiste née dans les années 1980, qui puise notamment dans les concepts de l'économie sociale<sup>54</sup>. L'entrepreneuriat social fait en effet partie d'une branche de l'économie dénommée l'économie sociale et solidaire (ESS), dont la définition de son périmètre exact fait encore l'objet de débats. Depuis 2014, l'entrepreneuriat social est délimité par un cadre juridique précisé par une loi récente: la loi du 31 juillet 2014 relative à « l'économie sociale et solidaire », aussi

---

<sup>51</sup> "ESS ou entrepreneuriat social ?", Site web de l'Avise, dernière MàJ en avril 2022.

<sup>52</sup> "Arnaud Mourot", Site web d'Ashoka France, consulté en juillet 2022.

<sup>53</sup> "À propos de Convergences", Site web de Convergences, consulté en juillet 2022.

<sup>54</sup> Sybille H., Economie sociale et Entrepreneuriat, Intervention devant Madame Lagarde, Ministre de l'Economie, lors du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale du 18/03/2008.

appelée « loi Hamon »<sup>55</sup>. Font partie intégrante des organisations reconnues intégrant l'ESS : les associations loi de 1901 ; les coopératives ; les fondations ; les mutuelles ; les sociétés commerciales (SA, SAS, SARL) ayant la qualité d'entreprise de l'ESS, avec des agréments spécifiques (ESUS notamment, Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale).

Les structures d'accompagnement à la création de projets sociaux pré-existant à l'implantation d'Ashoka en France font davantage référence au terme d'Économie sociale et solidaire plutôt qu'à l'entrepreneuriat social. On peut citer par exemple l'Avise, organisme public créé par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale en 2002, qui *“a pour finalité d'accroître le nombre et la performance des structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS)”*<sup>56</sup>. Inter-Made, créé et implanté en région PACA en 2001, se définit quant à lui comme un *“laboratoire à vocation régionale dédiée à l'économie sociale et solidaire”*<sup>57</sup>. Ashoka fait donc partie des pionniers d'un éco-système d'accompagnement des projets d'entrepreneuriat social<sup>58</sup>. A la suite d'Ashoka, on peut citer l'incubateur Antropia de l'école de commerce ESSEC, créé en 2008 par la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact ; MakeSense, incubateur de projets sociaux et solidaire créé par un Fellow Ashoka (Christian Vanizette) en 2010<sup>59</sup>. D'autres incubateurs se créent avec un ancrage territorial spécifique, comme par exemple Ronalpia en 2013 dans l'Auvergne Rhones-Alpes<sup>60</sup>. S. est créé par Ashoka France en 2017. Il s'agit de la deuxième initiative de la sorte de Ashoka France, qui avait co-fondé en 2008 La Ruche, un *“espace collectif de travail et de création pour entreprendre autrement”*<sup>61</sup>, qui contient des espaces de travail et des propositions de coaching. Ainsi, S. est une structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat social qui s'intègre dans un éco-système récent mais déjà bien structuré.

## ii) La création de S. au cœur de la “Tech for Good”

L'objectif initial de S. est multiple. Dans les discours entendus en interne, il s'agit avant tout d'outiller les entrepreneurs sociaux sur le plan digital. La direction d'Ashoka, dans les années 2010, remarque ainsi que l'accompagnement digital semble être une pièce manquante de ce qui est proposé aux Fellows. En s'associant avec C. P., un entrepreneur du web, Ashoka compte utiliser le cadre juridique récent du mécénat de compétences, pour

---

<sup>55</sup> “Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire”, sur le site Vie Publique de l'État français. Dernière MàJ le 20 juillet 2015.

<sup>56</sup> “Nos missions”, Site web de l'Avise, consulté en juillet 2022.

<sup>57</sup> “Inter-Made”, Site web de l'Avise, consulté en juillet 2022.

<sup>58</sup> Gaudefroy, Ariane et Michelier, Fabrice, “ESS : les incubateurs pour lancer un projet à impact social”, *Les Echos* [en ligne], 24/11/2018.

<sup>59</sup> “Notre histoire”, site web de MakeSense. URL : <https://makesense.org/notre-histoire/>

<sup>60</sup> “Ronalpia”, Site web de l'Avise, consulté en juillet 2022.

<sup>61</sup> Brochure Ashoka France 2020-21, disponible sur <https://www.ashoka.org/fr-fr/pays/france>

prodiguer un accompagnement gratuit et professionnel. Le récit externe, notamment celui utilisé dans les rendez-vous de prospection pour les fondations, suit une perspective davantage macroscopique, ce qu'on voit par exemple dans une présentation de décembre 2020 destinée à une fondation d'entreprise<sup>62</sup>. La Slide 2 répond à la question : pourquoi S. a été créée? Elle fait état de "deux tendances de fond" : d'une part la révolution "tech", qui "transforme notre façon de vivre, communiquer et travailler", et d'autre part la révolution "For good", c'est-à-dire l'essor des "entrepreneurs sociaux" qui "adressent des enjeux sociétaux d'envergure : santé, emploi, éducation, environnement..." Une phrase au conditionnel pose ensuite l'idéal recherché par la structure : "certains entrepreneurs sociaux pourraient changer d'échelle grâce à la tech mais n'ont pas accès aux bonnes ressources".

Ainsi, on retrouve bien chez S. les deux caractéristiques historiques évoquées précédemment, qui proviennent initialement des États-Unis : d'une part, les innovations technologiques, portées par des start-up et entrepreneurs américains. D'autre part, les innovations sociales, soutenues par un eco-système qui s'est fortement structuré ces dix dernières années en France. Après avoir identifié certains traits culturels majeurs issus de son histoire, penchons-nous plus en détail sur la culture de S., telle qu'elle est communiquée en externe.

## **2) S. : la culture visible d'une start-up "classique"**

L'origine de S. puise dans l'entrepreneuriat tech classique. Cela s'observe avant tout par le parcours de son co-fondateur, et encore président de l'association à ce jour. Cet entrepreneur a fondé un site internet de vulgarisation à succès, et ouvert par la suite un fond d'investissement pour start-up. On se questionnera dans cette sous-partie sur les différents éléments qui assimilent S. à une start-up d'un point de vue extérieur. Nous définirons ici la start-up comme une entreprise nouvelle, "*créée après 1995, innovante soit par son secteur d'activité, soit par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, et connaissant une croissance rapide, en matière de chiffre d'affaires et de capital*"<sup>63</sup>. Nous verrons que S. s'identifie en externe comme une organisation à l'ADN start-up, puis que Station F agit comme un révélateur d'une telle culture, en enfin nous étudierons deux cas d'associations accompagnées par S., fortement imprégnées de cette culture.

---

<sup>62</sup> Cf annexe 10, extraits d'une présentation de prospection à une fondation d'entreprise

<sup>63</sup> Hurel, F., "Start-up en France, des mythes aux réalités", Etude ACPE, Paris : Collection Zooms, 1999, p.6

a) **Éléments de communication et recrutement : S., une organisation à l'ADN start-up**

i) **Éléments de communication : croissance, tech et modernité**

Dans un premier temps, nous proposons une analyse sémiologique d'éléments de communication externes : la première page d'une présentation de prospection pour des partenaires potentiels, ainsi que la page de présentation de S. sur son site internet<sup>64</sup>.

Premièrement, on peut lire sur la première page de la présentation de prospection : *“S. est un accélérateur Tech for Good créé par Ashoka et des entrepreneurs convaincus que la technologie peut aider certaines organisations sociales à démultiplier leur impact.”*<sup>65</sup> On note d'abord la présence du champ lexical de la croissance et du développement : le substantif “accélérateur” ainsi que le verbe “démultiplier”. La notion d'accélération signifie un accroissement de la vitesse, qui fait directement écho à la promesse des technologies numériques, qui ont fait entrer l'humanité dans l'ère du tout instantané. Le verbe “démultiplier” ajoute au terme précédant une consonance mathématique, qui fait entendre une croissance des projets accompagnés par S., que l'on peut penser linéaire ou bien exponentielle<sup>66</sup>. La notion d'accélérateur fait référence au type de structure à laquelle s'identifie S. : un accompagnateur qui aide les entrepreneur.e qui sont à un stade déjà avancé de leur projet, et qui leur permet de le développer davantage. Il est à distinguer d'un incubateur, qui accompagne les entrepreneur.e à mettre leur idée en œuvre et structurer leur entreprise ou leur association. On retrouve ces éléments sur la page de présentation du site web, où on peut lire : *“Notre objectif : accélérer le changement social et environnemental grâce à la tech.”* Plus bas : *“Si les entrepreneur.e.s sociaux maîtrisent les codes et les outils du digital, leur impact sera démultiplié et ils pourront résoudre des problèmes environnementaux et sociaux à grande échelle.”* Ici, la notion d'accélération a perdu son caractère substantif qui qualifiait S., pour servir une fonction transitive. C'est le *“changement social”* qui est accéléré, ce qui sous-entend que S. aide les associations à grandir, et qu'elles-mêmes vont résoudre les problématiques sociales et environnementales.

Le champ lexical de la croissance, ainsi que les termes d'accélérateur ou d'incubateur, proviennent directement du monde de la start-up. La paternité du terme “incubateur” provient avant tout des start-up classiques. Les premiers incubateurs, comme les programmes d'entrepreneuriat du MIT Enterprise Forum (à Boston) ou le programme HEC Challenge + (à

---

<sup>64</sup> Cf annexe 2, extrait de la page d'accueil du site web de S.

<sup>65</sup> Cf annexe 10, extraits d'une présentation de prospection à une fondation d'entreprise

<sup>66</sup> La fonction linéaire de base, “ $f(x) = ax + b$ ”, est littéralement une multiplication.



Paris) ont été créés avant l'an 2000<sup>67</sup>. La croissance ultra-rapide de l'activité est également une caractéristique des start-up. Dans l'ouvrage *Exponential Organizations*, les auteurs expliquent les raisons de l'hyper-croissance d'entreprises de la Silicon Valley comme Google ou Airbnb<sup>68</sup>. La raison tient dans leur utilisation des nouvelles technologies liées au boom du numérique dans les années 2000. Ainsi, plutôt que d'augmenter le capital humain ou les actifs physiques, ces entreprises tirent parti de l'information et de la technologie pour réaliser une expansion rapide dans la poursuite d'un objectif de transformation massive. Ce faisant, elles sont capables de faire évoluer leurs stratégies commerciales, leur culture, leurs cadres organisationnels et leur objectif au même rythme que la technologie, c'est-à-dire en suivant une courbe exponentielle<sup>69</sup>.

ii) Analyse d'une annonce Welcome to the Jungle : une culture d'équipe et des références qui s'apparente à celle d'une start-up

Penchons-nous maintenant sur une offre de stage publiée par S. en décembre 2020<sup>70</sup>. En effet, au-delà de la manière dont S. met en récit son activité et ses objectifs, le travail sur la marque employeur souligne des éléments non négligeables de la culture d'organisation. Premièrement, on retrouve dans la description de l'organisation les mêmes éléments de langage soulignés précédemment ("accélérateur", "démultiplier"). On peut également noter des éléments liés à la croissance interne de S., notamment : "*S. grandit vite*" dans la description du poste. Plus bas, dans la section "profil recherché", on lit : "*Attiré·e par un environnement start-up : petite équipe qui grandit vite*". Le terme de "start-up" est clairement dénoté, ainsi que les éléments caractéristiques d'une telle organisation : la taille de l'équipe, et la croissance de l'activité.

Ensuite, dans la catégorie du profil recherché, on note 5 adjectifs, qui sont autant de caractéristiques ouvertement recherchés chez les candidat.es. On peut les classer en trois catégories. Premièrement, un appel à la capacité d'entreprendre de manière efficace et réaliste : "débrouillard.e.s" et "pragmatiques". Il est ainsi vanté les qualités d'avoir les "pieds sur terre", et de "trouver des solutions". Ensuite, dans la manière de se comporter en collectif, on note les adjectifs "complices" et "enthousiasme". Enfin, le terme "d'audacieux.se" souligne le caractère ambitieux de l'organisation. Ces trois caractéristiques sont celles qu'on retrouve

---

<sup>67</sup> Krieger, Etienne, "La France, championne du monde des incubateurs de startups ?" *Les Echos Start* [en ligne], 12/10/2016.

<sup>68</sup> Ismail, Salim ; Malone, Michael S. ; van Geest, Yuri. *Exponential Organizations : Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Singularity university, 30 octobre 2014.

<sup>69</sup> Jeffrey, Jonathan. "What Is An Exponential Organization?", *Entrepreneur*, 29/10/2019.

<sup>70</sup> Cf annexe 4, annonce pour un stage en communication publié en décembre 2020 sur une plateforme de recherche d'emploi

dans les start-up aujourd'hui. On peut citer ici les travaux de recherche de C. Gaujard, qui propose un nouvel idéaltype d'entreprise au sens wébérien du terme, en s'appuyant sur l'expérience des start-up actuelles. Elle dresse plusieurs éléments caractérisant cet idéaltype. D'abord, le goût pour l'aventure et les défis ainsi qu'une forme d'esprit entrepreneurial demandé par les managers et attendu par les salariés. Ensuite, une communication interne qui fait état de peu de formalisme ainsi que des relations transversales et affectives ainsi qu'un recrutement centré autour de personnalités passionnées et curieuses. Enfin, une structure plus souple, mouvante, qui pousse les individus à s'adapter en permanence au vu de la croissance rapide et ambitieuse de l'entreprise. On retrouve bien ces caractéristiques dans les traits de personnalités recherchés chez S..

Enfin, la description du conseil d'administration de S. (le "Board") plonge l'association dans la culture start-up. Le Board agit en effet comme un élément marketing qui assoit la crédibilité de S. auprès des candidat.es, puisque nombre de ses membres sont affiliés à des noms prestigieux dans l'univers de la start-up. Cette liste de personnes dresse entre parenthèses les organisations pour lesquelles il.elles ont travaillé. On peut noter dans un premier temps la présence de start-up du web qui se sont fortement développés : Ooreka.fr fondé par C.P., site internet de vulgarisation, ou encore Eventbrite, un site Web de gestion d'événements et de billetterie basé aux États-Unis. Cette dernière a levé un montant cumulé de 110 millions de Dollars entre 2011 et 2013<sup>71</sup>. Dans la lignée de cet éco-système, on trouve également des fonds d'investissement : ISAI, fond d'investissement tech qui distribue des tickets entre 100k et 3M d'€<sup>72</sup>, ou encore Ring Capital, un fond d'investissement au portefeuille de 165M €<sup>73</sup>. Enfin, on y lit le nom de prestigieuses entreprises de la tech californienne : Google, ou encore la société de services bancaire Mastercard. La description du "Board" participe donc à créer cette culture start-up, en mettant en avant des membres de son éco-système.

#### **b) S. à Station F : au cœur de la tech, dans le "temple de la start-up Nation"**

Au-delà des éléments de communication externes produits par S., la présence historique de S. à Station F contribue à produire ce flou entre association et start-up. Station F est en effet un campus de start-up, ouvert en juin 2017 dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, et créé par l'entrepreneur milliardaire français Xavier Niel<sup>74</sup>. Il se situe dans un ancien bâtiment

---

<sup>71</sup> Ha, Anthony, "Eventbrite Raises \$60M Round Led By Tiger Global Management", *TechCrunch Online*, April 22, 2013.

<sup>72</sup> Page d'accueil, site web d'isai. URL : <https://www.isai.fr/earlystagevc>

<sup>73</sup> Page d'accueil, site web de Ring. URL : <https://www.ringcp.com/ring-altitude>

<sup>74</sup> Chabal, Audrey, "L'Inauguration De Station F Ouvre Le Bal De La Start-Up Nation", *Forbes* [en ligne], 30/06/2017.

historique de 34 000 m<sup>2</sup>, la halle Freyssinet. Dès son inauguration, le bâtiment gigantesque décrit comme le “*plus grand campus de start-up d’Europe*”<sup>75</sup> et les programmes qu’il abrite sont considérées comme une démonstration de force, permettant de faire rentrer la France comme poids de taille face au géant américain, et aux fortes places que sont Londres et Berlin en Europe. “*L’entrepreneuriat était encore naissant, le financement était rare et les meilleurs talents partaient ailleurs presque intuitivement.*” raconte la patronne de Station F qui dresse un bilan 5 ans plus tard<sup>76</sup>. Le lancement, très médiatique, fait intervenir des personnalités politiques de poids : la maire de Paris, Anne Hidalgo, et surtout le président de la République Emmanuel Macron, alors élu depuis moins de 2 mois.

S., lancée en 2017, a pris ses quartiers dans le bâtiment, qui abrite déjà les locaux de son ONG-mère Ashoka. Station F a été mon lieu de travail pendant 2 ans, si bien que j’ai fini par ne plus m’étonner des spécificités (voire excentricités) qui s’y nichent. Je souhaitais dans le cadre de ce mémoire m’extirper de ce qui est progressivement devenu, d’un point de vue communicationnel, un ensemble de signes “infra-ordinaires”, pour reprendre une formule qu’Emmanuel Souchier emprunte à George Perec<sup>77</sup>. D’un point de vue structuraliste (sémiologie saussurienne), Station F est en effet un espace symboliquement extrêmement riche, qui présente une multitude de signes dans l’architecture, le mobilier ainsi que la signalétique. Je souhaite donc présenter une analyse sémiologique du bâtiment en m’attardant notamment sur l’aménagement de l’espace, le mobilier ainsi que la signalétique. Symboliquement, que dévoile la Station F de la culture start-up ? Les photos de Station F dont sont tirées les analyses suivantes sont disponibles en annexe<sup>78</sup>.

#### i) Travailler à Station F : ouverture et panoptisme

Station F est scindé en trois parties : La zone Share, un espace d’accueil du public et d’évènementiel ; la zone Create, un espace de travail abritant les 1000 start-up du bâtiment ; la Félicità, aussi nommée zone Chill, un bar-restaurant. La zone “Create” de la Station F est la zone conçue principalement pour le travail, pour laquelle l’accès aux visiteurs est le plus restreint. Longue de plusieurs centaines de mètres, elle réunit dans un vaste open space toutes les start-up du campus. En son centre, on trouve un vaste couloir central, zone de circulation qui relie la zone “Share” et le restaurant la Félicità. Les salles de réunions ont une

---

<sup>75</sup> Page d’accueil, site web de Station F. URL : <https://stationf.co/>

<sup>76</sup> Varza, Roxanne, “STATION F: 5 ans, 5015 startups et après ?”, *Maddyness* [en ligne], 19/07/2022.

<sup>77</sup> La démarche que propose Emmanuel Souchier étant d’interroger ce qui nous semble le plus quotidien et routinier, et qui semble à nos yeux ne plus nous transmettre aucune information, comme par exemple des éléments de typographie auxquels nous ne prêtons même plus attention en lisant le journal // Cf. Souchier, Emmanuel. « La mémoire de l’oubli : éloge de l’aliénation. Pour une poétique de « l’infra-ordinaire » », *Communication & langages*, vol. 172, no. 2, 2012, pp. 3-19.

<sup>78</sup> Cf annexe 7, photos de Station F

architecture assez particulière. Il s'agit d'espaces parallélépipèdes, qu'on distingue aisément de l'extérieur, car elles tranchent avec le reste de l'espace. Ces salles de réunion sont formées de 3 murs clos, et d'un mur entièrement vitré qui donne sur le couloir central. Les écrans de projection, télévisions sur pieds, sont dos au public, mais on aperçoit tout de même tous les faits et gestes des personnes travaillant à l'intérieur.

La zone Create semble pousser à son paroxysme le concept d'open space, espace de travail ouvert, où chacune et chacun travaille à la vue de tous. On peut y voir symboliquement quelque chose de la scène de théâtre : le "quatrième mur" est matériellement brisé et donne la réunion en spectacle aux passants<sup>79</sup>. On peut y voir également un rappel clair du panoptisme tel que défini par Foucault<sup>80</sup>. L'objectif de la structure panoptique est de permettre à un gardien, logé dans une tour centrale, d'observer tous les prisonniers, enfermés dans des cellules individuelles autour de la tour, sans que ceux-ci puissent savoir s'ils sont observés.

ii) Mobilier et interstices comme marque de bien-être, d'excentricité et de provocation

Si l'on écarte le mobilier classique de travail (bureaux, chaises), les salles de réunions et les canapés des réunions plus informelles, on retrouve deux éléments mobiliers que nous allons analyser : la végétation et les œuvres d'art, avant de se focaliser sur un espace assez particulier : la zone de sieste.

En effet, dans toute la Station F et en particulier dans la zone Create, on retrouve des plantes un peu partout dans l'espace : à proximité des bureaux, des salles de réunion, dans les zones de circulation, dans les zones "cuisine". On peut y voir, dans un sens dénoté (1er degré), une volonté de rendre esthétiquement plus joli, et d'y ajouter de la vie, la halle Freyssinet étant un bâtiment tout en béton, acier et verre. Dans un sens connoté (2e degré), on peut y voir premièrement un rappel direct du lien de l'homme avec la nature, et donc un rappel du bien-être au travail, comme le souligne cet article des Echos Start (presse spécialisée dans l'entrepreneuriat)<sup>81</sup>. En poussant plus loin l'analyse, on peut également voir dans la plante le symbole de la croissance naturelle et rapide souhaitée par les fondateurs de start-up. Les grands palmiers présents dans la zone centrale de Station F haut d'au moins

---

<sup>79</sup> Cette grille de lecture est, il me semble, soulignée par la présence de salles de réunion surélevées au 1er étage. Les personnes travaillant en groupes surplombent réellement l'assemblée, comme les salles de théâtre à l'italienne ("boîtes à chaussure").

<sup>80</sup> Foucault, Michel. *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975

<sup>81</sup> L'article explique ainsi que selon une étude "les employés de bureaux européens qui travaillent dans des espaces incluant des éléments naturels déclarent un niveau de bien-être de 13% supérieur à celui des employés travaillant dans des espaces privés de nature". Source : Baffert, Maxime et Jochum, Timothée, "Pourquoi il vous faut absolument des plantes vertes au bureau", *Les Echos Start*, janvier 2020.

3 mètres, semblent ainsi s'élever au centre de l'espace de travail comme autant d'appels à hisser sa structure vers les sommets économiques.

Station F est également traversée par de nombreuses œuvres d'art. Elles sont surtout présentes dans l'espace de circulation central et sur les murs extérieurs des salles de réunion. Chacune de ces œuvres d'art a un petit écriteau explicatif, comme on pourrait trouver dans un musée. Dans la zone Share, une œuvre massive de Jeff Koons (*Play Doh*) trône au centre du bâtiment : quatre mètres de haut de blocs de couleurs criardes s'écrasant les uns sur les autres, comme de la pâte à modeler. L'œuvre d'art connote tout d'abord la créativité. Dans un environnement start-up, l'appel à cette créativité renvoie directement à l'innovation nécessaire à toute création d'entreprise de ce type. Ensuite, on peut y lire un appel au jeu et à l'aspect ludique revendiqué dans l'esprit start-up : "Play Doh" qui signifie "pâte à modeler" en anglais contient littéralement le mot "jouer" ("play"). La zone de travail en elle-même n'est pas dénotée comme telle, mais comme un endroit de création (zone "Create") : c'est plus que du travail, il s'agit de trouver de nouvelles idées et de les mettre en œuvre. Enfin, on peut y voir un appel à la réussite, économique et en terme de réputation. Sous-entendu : ces artistes sont réputés, on paie leurs œuvres cher ; débrouillez-vous pour arriver au même résultat. Jeff Koons, artiste ayant exposé dans les jardins de Versailles par exemple, fait régulièrement l'objet de polémiques<sup>82</sup>. Le prix d'achat de son oeuvre à Station F n'est pas public, mais on évoque plusieurs millions d'euros<sup>83</sup>.

Attardons-nous pour finir sur une excentricité propre à la Station F : la salle de sieste. Modestement intitulé "Forest Hub" ("Pôle forêt" en français), il s'agit d'une petite pièce de 5 mètres carrés environ, envahie par la végétation, close par 4 hauts murs et remplie de poufs et coussins. Entre midi et deux, on y croise systématiquement entre 4 et 5 personnes qui y dorment. Devant la salle, un petit écriteau nous invite à retirer nos chaussures pour rentrer dans l'espace, laisser à l'extérieur tout appareil électronique et ne pas faire de bruit. La salle se situe en plein milieu du couloir central, à proximité de la Felicità. La hauteur de ses murs protège les personnes en son sein d'être observées par l'extérieur. Il s'agit de la seule salle totalement close à la vue de tous. La présence de cette salle pousse à l'extrême la connotation nature / bien-être soulevée précédemment. Le lieu où l'on se repose, où l'on dort, est un lieu emprunt de végétation, comme pour souligner le rapport à la nature de l'acte de dormir. L'emplacement de la salle vient complètement briser la rupture classique entre l'intime

---

<sup>82</sup> "Jeff Koons crée la polémique au château", septembre 2008, *Le Parisien*. URL : <https://www.leparisien.fr/yvelines-78/jeff-koons-cree-la-polemique-au-chateau-10-09-2008-211733.php>

<sup>83</sup> 20 Millions d'euros, estime cet article. Source : Cori, Nicolas. "Les tulipes, un cadeau à la Koons", octobre 2019, *Les Jours*. URL : <https://lesjours.fr/obsessions/mecenes-mecenat/ep9-koons-tulipes/>

(le sommeil) et le travail. Également, j’y vois un appel direct à la productivité, si cher aux fondateur.ices de start-up : dormir après avoir manger, c’est être plus efficace. Mais la manière de trouver cette productivité est entièrement innovante, voire même provocante : on met une salle de sieste au beau milieu de l’open space, pour signifier que le fait de dormir est normal et naturel.

### iii) Signalétique et typographie : humour et futurisme

L’architecte Le Corbusier définit dans sa *Charte d’Athènes*<sup>84</sup> les 4 fonctions principales de la ville : habiter, travailler, se recréer et circuler. Station F étant un bâtiment aux facettes et aux fonctions multiples, nous pouvons nous demander : quelles sont les fonctions de ce bâtiment ? A travers une analyse du parcours classique d’un.e visiteur passant par l’accueil et de la signalétique du bâtiment, nous allons voir que la Station F transcrit sémiologiquement sa fonction première : un bâtiment conçu pour et par les fondateur.ices de start-up. Ce qui dévoile, en filigrane, un ensemble de règles et de processus qui font partie intégrante de la culture start-up.

Si l’on s’intéresse au détail de la signalétique, on peut voir qu’elle exprime deux choses : un aspect futuriste dans sa typographie, et un aspect fun et ambitieux dans ce qu’elle exprime. Par exemple, entre la zone Create et la zone Share, on peut lire sur une grande vitre (2-3 mètres de haut) : ***“Par ici, on peut prendre le métro bibliothèque ligne 14 ou le RER C on peut aussi aller voir un film au cinéma MK2, lire un livre à la BNF, ou boire un verre sur les quais de Seine. Et si on continue tout droit, on peut traverser le XI<sup>e</sup> arrondissement jusqu’à la mer Baltique, aller admirer les ours blancs sur la banquise du pôle Nord, et même prendre une fusée pour aller sur Mars.”***

Analysons ce paragraphe. Premièrement, nous sommes face à un texte didactique. La première phrase égraine les différentes zones intéressantes aux alentours, comme un guide touristique : les lignes de métro (information pratique), puis les endroits de loisir (cinéma, bibliothèque, bars). La seconde phrase constitue un trait d’humour, par l’appel absurde à aller à pied jusqu’au Pôle Nord ou Mars. Difficile de ne pas voir dans l’appel à la planète Rouge la marque de la conquête spatiale d’Elon Musk, entrepreneur milliardaire américain qui fait sans nul doute figure d’exemple dans cet environnement. Les blagues possèdent un caractère provoquant. La typographie, enfin, mixe deux polices d’écriture, toutes les deux créées spécialement pour Station F, par deux agences spécialisées différentes. En gras, la Cargo, créée par Optimo Type Foundry. Elle incarne le début du XXI<sup>e</sup> siècle et la période industrielle

---

<sup>84</sup> “La charte d’Athènes”, numérisée sur le site de la Cité de l’architecture et du patrimoine dans : *Technique et Architecture*, no 7, 1944, p. 21

de la halle Freyssinet. La police “light” s’intitule la Freyssinet, une création originale d’*Intégral Ruedi Baur Paris*, et incarne la modernité de notre temps<sup>85</sup>. Ainsi, la police d’écriture elle-même mixe l’idée du travail industriel, ainsi que le futurisme.

Ainsi, à travers son architecture et tous les signes qui la traversent – oeuvres d’art, mobilier, signalétique, la Station F présente un ensemble de signes, de signifiants qui révèlent de manière claire les éléments suivants de définition de la culture start-up : l’innovation (l’aspect futuriste, les œuvres d’art), l’aspect disruptif (la salle de sieste, les salles de réunion), le fun (la signalétique notamment), ainsi que l’ambition (le gigantisme du bâtiment, des œuvres ainsi que des végétaux).

Plusieurs éléments de communication externes tendent donc à faire de S. une structure s’identifiant à une start-up. La manière de se présenter sur ses différents support de communication, ainsi que sa présence à Station F, soulignent des aspects culturels important de S. : l’ancrage dans un eco-système tech, la structure même de son activité d’accompagnement à l’entrepreneuriat (“accélération de projets”), la croissance rapide d’une petite équipe, l’aspect innovant, le fun. Toutefois, il est important de situer la communication de S. dans son contexte organisationnel, en rappelant qu’elle sert des objectifs clairs vis-à-vis de ses parties prenantes.

### **3) Le marketing “start-up” de S. : une nécessité vitale de paraître moderne et dynamique**

S. est une association employeuse qui possède, comme une entreprise, des objectifs concernant son activité et sa croissance. La communication n’est pas une vitre transparente qui laisserait transparaître sa culture. Pour reprendre une distinction de S. Krämer, on peut considérer ici la communication selon le “modèle postal”, dans lequel la communication est considérée comme asymétrique et unidirectionnelle<sup>86</sup>. Un émetteur, ici S., établit une communication en vue de toucher un récepteur d’une certaine manière. Dans l’équipe partenariat et communication, nous parlons d’ailleurs au quotidien de “cible de communication”. Ayant exercé un rôle de chargé de communication pendant 1 an et demi, j’ai eu l’occasion de voir de près l’arrière-boutique de la production de discours de S., ce que nous cherchions à mettre en avant ainsi que les objectifs de la structure. Quels sont les enjeux

---

<sup>85</sup> “Station F avec Ruedi Baur”, *Pixel Creation*. URL : <https://www.pixelcreation.fr/graphismear-t-design/graphisme/station-f-avec-ruedi-baur/>

<sup>86</sup> Krämer, Sybille, « Appareil, messenger, virus, pour une réhabilitation de la transmission », *Appareils*, 2008. URL : <http://journals.openedition.org/appareil/137>

communicationnels de S. ? Quelles interrogations cela peut-il soulever sur les traits culturels identifiés jusqu'alors ?

a) **Les cibles de communication de S.**

i) Les cibles de communication et leurs objectifs

Les objectifs communicationnels de S. sont avant tout régis par l'ensemble de ses parties prenantes. Bien qu'évoquées en introduction, nous souhaitons nous livrer ici à une analyse plus approfondie des buts de chaque partie prenante, ainsi que de celles de S. par rapport à elles. Les deux partenaires essentiels pour S., vers lesquelles se dirigent la plupart des efforts du pôle communication, sont les fondations d'entreprise et les sociétés de conseil en IT<sup>87</sup>.

Premièrement, la condition *sine qua non* de l'existence de S. est l'apport financier, qui permet de payer les salaires de ses différents membres, ainsi qu'assurer les coûts de fonctionnement de la structure (locaux et outils de gestion). À date, ces coûts financiers sont assurés à 100% par des fondations d'entreprise privées. La seconde condition à l'activité de S. est de pouvoir assurer les prestations de service qui forment l'essentiel de sa valeur ajoutée. Ainsi, sa communication s'adresse en grande partie aux entreprises de conseil en digital qui pratiquent le mécénat de compétences. Enfin, S. s'adresse aux membres du même secteur qu'elle : les associations d'entrepreneuriat social qu'elle souhaite sélectionner pour les intégrer à son programme d'accompagnement, ainsi que les accompagnateurs de son eco-système qui pourraient relayer et entrer en résonance avec ses messages.

Les objectifs communicationnels de S. sont étroitement liés aux objectifs de chacune de ces parties prenantes. Dans un premier temps, les fondations d'entreprise sont, en France, un acteur assez récent. Leur apparition est étroitement liée à un ensemble de politiques de l'État français visant à accroître l'engagement des grandes entreprises dans le secteur associatif. En 1987, Édouard Balladur, ministre de l'Économie, fait adopter la première loi visant à développer le mécénat. Depuis, plusieurs lois ont contribué à la diffusion des pratiques de mécénat dans les entreprises<sup>88</sup>. Depuis l'année 2012, le montant des exonérations fiscales est devenu supérieur à celui des subventions directement versées par l'État au monde associatif<sup>89</sup>. Les objectifs des entreprises dans la création et l'entretien de

---

<sup>87</sup> IT pour Information Technology, soit des services dans le domaine numérique.

<sup>88</sup> Bory, Anne (2013), « Le bénévolat d'entreprise en France: une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », *Travail et emploi*, 133.

<sup>89</sup> Cottin-Marx, Simon, Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement). Quand l'État accompagne les associations employeuses, Thèse de doctorat de l'université de Paris-Est, 2016.



fondations est difficile à définir de manière précise, car faisant l'objet d'une communication assez opaque. S. Rozier parle de l'apparition dans les années 1990 d'un "sursaut moral des patrons", soutenu par des organisations patronales comme le Conseil national du patronat français (CNPF), ou encore le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJDE)<sup>90</sup>. La chercheuse resitue ces mouvements d'encouragement au soutien associatif dans le contexte de récession économique des années 1990, et de nécessité pour l'État de trouver des coupes budgétaires sans sacrifier l'action qu'il mène sur les plus démunies. Du côté des entreprises, l'hypothèse développée par la chercheuse est qu'elles sont à la fois l'initiative d'entreprises en quête de légitimité, mais également une réponse aux sollicitations des pouvoirs publics désireux de voir les acteurs économiques contribuer aux dispositifs d'assistantat pris en charge par les associations. On peut par conséquent considérer que l'objectif des fondations est triple : d'un point de vue financier, bénéficier d'une réduction fiscale conséquente, d'un point de vue moral, prendre part à un ensemble d'actions visant à faire le bien dans la société, et enfin d'un point de vue communicationnel, redorer son image auprès de ses parties prenantes et ses clients, en se situant comme une entreprise responsable, menant une politique RSE exemplaire.

Les objectifs des sociétés de conseil en digital peuvent, dans un premier temps, être assimilés à ceux d'une fondation d'entreprise, qui ne donnerait pas directement d'argent mais les compétences des consultants. Toutefois, un enjeu majeur touche ces entreprises : la marque employeur. En effet, les ressources humaines possédant des compétences dans le digital sont rares et chères. Cet article du *Monde* évoque une "pénurie de travailleurs compétents", un marché "hyperdynamique avec beaucoup de turnover", dans lequel les pratiques dites de "chasse" (dans laquelle un recruteur va tenter de débaucher un.e salarié.e pour le.la recruter) sont courantes<sup>91</sup>. Cet article du *Siècle Digital* évoque quant à lui une "guerre des talents". Le vocabulaire militaire, qui évoque la tension très forte au niveau de la demande, retranscrit peu ou prou la même idée, à savoir que "les entreprises de la Tech se rejoignent sur un point : la difficulté d'attirer et de retenir les meilleurs profils". Dans ce contexte, le mécénat de compétences est un argument majeur pour attirer de nouveaux profils, et fidéliser les équipes déjà en place.

## ii) Les enjeux de S. sont retranscrites dans sa communication

---

<sup>90</sup> Rozier, S. Les générosités obligées. Mutations des politiques sociales et mécénat des entreprises dans la France des années 1990, in. *Le Travail associatif*, Presses universitaires de Paris ouest, 2013

<sup>91</sup> Thomas, Jules, "Le secteur du numérique, en pleine croissance, manque de candidats". *Le Monde* [en ligne], 25/08/2021.

Voyons maintenant quel argumentaire mobilise S. vis-à-vis de ces éléments, en analysant les pages de son site internet qui sont découpées en fonction des cibles de communication<sup>92</sup>. La page “pour les fondations” s’adresse directement à cette partie prenante. S. y met en avant son statut d’accompagnateur, pour se distinguer des associations qui adressent directement les problèmes sociaux : *“Proposer aux porteurs de projets proches de vos engagements un accompagnement digital sur-mesure”*. S. propose ainsi des accompagnements personnalisés, pour les associations qui sont déjà accompagnées par la fondation : *“Vous offrez à des projets qui correspondent à vos thématiques d’actions prioritaires un accompagnement digital”*. On aperçoit tout de même assez rapidement sur le site un rappel à la politique fiscale définie précédemment : *“Rappel déductions fiscales : 60% du montant dans la limite de 0,5% du CA.”*

La page “pour les partenaires tech” s’adresse quant à elle aux sociétés pratiquant le mécénat de compétences. L’argument principal correspond à la “guerre des talents” définie plus haut. Le premier titre en exergue de la page est clair : *“Nous aidons les cabinets de conseil à engager leurs équipes en accompagnant des entrepreneur.e.s sociaux sur le volet digital.”* Deux arguments sont ensuite développés : *“développez votre politique RSE”*, ainsi que la mise en avant d’*“avantages financiers”*. La politique RSE fait écho à cette volonté à la fois morale et communicationnelle de faire participer l’entreprise à des projets sociaux et solidaires. Les avantages fiscaux sont ici aussi rappelés de manière explicite, comme un argument de vente : *“S. est une association loi 1901, le temps alloué par vos équipes peut être remboursé à hauteur de 60%”*. On voit donc bien que S. adapte son argumentaire en fonction des parties prenantes essentielles à son activité.

#### **b) S’écloigner des “vieilles associations” : une nécessité commerciale**

Nous avons vu que S. mobilisait un ensemble d’éléments communicationnels faisant référence à la culture start-up. Toutefois, nous venons de voir que cette communication s’adressait à des structures désireuses de renforcer leur engagement RSE en soutenant des associations à travers leur fondation ou à travers le mécénat de compétences. Pourquoi donc tous ces efforts pour se distinguer d’une association loi 1901, tout en le rappelant lorsqu’il s’agit des réductions fiscales ? Nous soutiendrons ici que le terme d’“association” et l’image qui lui est associée est vite perçue comme fortement négative en interne, d’où la nécessité de s’en dissocier pour apparaître comme une structure jeune et dynamique. Nous nous appuyons notamment sur l’analyse des entretiens menés dans le cadre de ce mémoire, pour commencer l’analyse interne des caractéristiques culturelles de S. en se penchant sur les croyances de ses membres.

---

<sup>92</sup> Cf annexe 2, extrait de la page d’accueil du site web de S.

### i) La vision en interne des “vieilles assos”

Lors des entretiens, j’ai demandé quelle vision du monde associatif avaient les salarié.es avant de venir chez S.. Cela permet de donner un aperçu des croyances véhiculées autour de ce terme.

On retrouve premièrement dans les croyances liées au terme “association” la même distinction qui peut opérer entre les start-up modernes et les grosses entreprises, perçues comme lentes et dépassées. Les associations sont d’abord décrites comme trop grandes, et de ce fait trop lentes et inefficaces. “*Pour moi avant, les associations, c’était plutôt les Actions contre la faim, La Croix-Rouge, des espèces de gros mastodonte.*”<sup>93</sup> Le terme de “mastodonte” est revenu à de nombreuses reprises dans les entretiens : “*Grosses structures, un peu mastodontes*”<sup>94</sup>, ou encore “*des mastodontes qui étaient plutôt structurés, forcément plus proches d’une entreprise classique*”<sup>95</sup>. Le substantif possède une connotation fortement péjorative. A l’origine, les mastodonte sont de gros mammifères proche des éléphants<sup>96</sup>. Par extension, le terme est devenu une manière d’appeler des organisations grosses et lentes. Une comparaison d’ordre animale qui n’est pas sans rappeler l’expression “*dégraissier le mammoth*” employée par le ministre de l’Éducation Nationale Claude Allègre en 1997, faisant référence à la lourdeur de l’administration publique de son ministère<sup>97</sup>. Cette lenteur va de pair avec une absence de flexibilité : “*plus vieillissante, [...] moins de flexibilité*”<sup>98</sup>, ou encore “*qui parfois ont des difficultés à changer en interne*”<sup>99</sup>.

Les associations sont également décrites comme dépassées, ne sachant pas s’adapter aux enjeux actuels. Comparant ces vieilles associations à S., elles sont considérées par un salarié comme “*composées de personnes qui sont plus âgées, donc parfois de modes opératoires qui sont plus vieux de fait*”. Une salariée considère qu’elles ne sont “*pas trop capables de pouvoir s’adapter au monde*”. Elle enchaîne : “*ça se voit rien qu’au niveau de la visibilité, au niveau de l’image, au niveau de la communication, au niveau d’aborder les choses*”<sup>100</sup>. Cette vision est soutenue par certaines expériences de ces environnements de travail, notamment une salariée qui a effectué des missions au sein d’un cabinet de conseil pour une grosse ONG : “*Quand j’ai ouvert la porte du monde associatif classique, j’ai trouvé*

---

<sup>93</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>94</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume

<sup>95</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith

<sup>96</sup> Le terme a été créé par le paléontologue George Cuvier au XIXe siècle, à partir des mots grecs *mastos* (mamelle) et *ontos* (dent). Source : Dictionnaire étymologique Larousse, 1989.

<sup>97</sup> Schneider, Vanessa. “Claude Allègre et le climat : retour sur un flagrant déni”, *Le Monde*. Mis en ligne le 21 décembre 2018.

<sup>98</sup> Cf annexe 20, entretien avec Léa

<sup>99</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume

<sup>100</sup> Cf annexe 20, entretien avec Léa

*ça encore pire que le monde de l'entreprise classique. Parce que c'était mou, parce qu'il n'y avait pas cette culture du résultat, ce qui me frustrait encore plus.*" <sup>101</sup>

L'image du monde associatif qui est évoqué pour la plupart des salarié.es de S. avant qu'ils n'arrivent, ou qu'ils considèrent être encore dans l'esprit de certaines parties prenantes de S., est étroitement liée aux associations de taille conséquente : "*Action contre la faim, La Croix-Rouge*" pour Judith, "*les associations qui distribuent de la nourriture type les Restos du cœur*" pour James, "*la Croix-Rouge qui font des collectes de dons ou d'autres choses comme ça*" pour Yacine. Une seule personne interrogée (sur 10) a livré une vision assez neutre des associations, en évoquant "*l'asso qui va emmener des jeunes en colonie de vacances, ou l'association sportive qui organise des matchs de foot.*"

## ii) Se distinguer des "mastodontes"

Se pose alors la question pour S. : comment se détacher, en terme de communication, de cette perception péjorative du monde associatif ? Premièrement, en se situant physiquement dans un lieu qui connote la modernité, la tech et le dynamisme de l'entrepreneuriat : Station F. "*Ça nous donne une certaine image de modernité, une certaine image de tech. C'est une image, je pense, qui résonne auprès de certains de nos partenaires*", raconte James<sup>102</sup>. Une image qui permet clairement de se distinguer : "*pour notre image, ça joue quand même beaucoup. Je trouve ça grave important pour nous et pour les assos, parce que je sais que la plupart de mes proches [...] ont vachement cette vision associative très faussée.*" Au-delà de la distinction, il situe S. au cœur de l'entrepreneuriat : "*Ici, t'es au cœur de la tech parisienne.*"<sup>103</sup> Ce lieu joue donc beaucoup dans l'image de S., notamment pour le recrutement : "*Peut-être que moi je ne serais pas là aujourd'hui s'il n'y avait pas eu Station F*"<sup>104</sup>. En bref, Station F "*c'est sexy [...] ça fait rêver*"<sup>105</sup>. Cette image est beaucoup liée à l'engouement médiatique autour de Station F<sup>106</sup>.

Notons enfin que Station F est mise en avant de manière ouverte par S. : des images du campus sont situées dans quasiment toutes les vidéos de S. destinés à expliquer les projets développés. C'est également la première phrase que l'on trouve dans les offres de recrutement<sup>107</sup>. Des images montrant Station F en fond sont présentes sur le site internet de S., ainsi que sur sa page du site de recrutement Welcome to the Jungle.

---

<sup>101</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>102</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>103</sup> Cf annexe 24, entretien avec Yacine

<sup>104</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>105</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>106</sup> Cf partie I.2)b) S. à Station F : au cœur de la tech, dans le "temple de la start-up Nation"

<sup>107</sup> "*S. est un accélérateur Tech for Good basé à Station F*", Cf annexe 4, annonce pour un stage en communication publié en décembre 2020 sur une plateforme de recherche d'emploi

Enfin, un dernier élément permettant de se distinguer des mastodontes est l'humour. Nous avons montré précédemment que le fun, l'aspect ludique, est un élément caractéristique de la culture start-up<sup>108</sup>. Un élément majeur de communication pour S. utilisant systématiquement un ressort comique est la Newsletter. J'ai été responsable de sa rédaction pendant 1 an et demi, et mon manager insistait systématiquement pour qu'elle soit décalée drôle pour toucher au mieux notre auditoire. On peut prendre en exemple une Newsletter, diffusée en avril 2022, qui avait pour but de diffuser les résultats d'un appel à projet réalisé avec le concours d'une grande banque américaine<sup>109</sup>. Premièrement, son titre évoque clairement l'aspect ludique qu'on y trouve : "*le jeu des 7 lauréats*", qui est rappelé dans le paragraphe suivant sous le titre "*d'espèglerie*". La Newsletter met en suite face à face de véritables projets associatif ainsi que des jeux de mot, qui inventent des projets complètement absurdes. Ainsi "*Graine d'Orateur 93*", qui "*donne confiance en soi aux jeunes issus de banlieues à travers l'apprentissage de la rhétorique*", devient "*Graine d'horodateur 93*", une "*formation aux parcmètres pour donner confiance en soi aux fans de parking*". La Newsletter, diffusée à plus de 3000 contacts, utilise l'humour comme manière de marquer les esprits, et de se distinguer des organisations vieillissantes.

### **Conclusion de la partie I.**

Dans cette partie, nous avons cherché à identifier les différentes racines culturelles et idéologiques de S., ainsi que les éléments culturels issus de sa communication externe, en analysant *in fine* les raisons principales d'une telle communication.

Les racines culturelles et idéologiques de S. sont d'abord américaines, telles que créées et transmises par Ashoka qui a participé à sa création. Les valeurs prônées par Ashoka sont multiples : innovation et ambition, telle qu'on les retrouve dans les start-up de la Silicon Valley, mais également solidarité et éthique forte, valeurs propres au monde associatif et grandement issues de la culture philanthropique américaine. S. s'inscrit, de même qu'Ashoka, dans un ensemble de structures qui visent à soutenir et faire grandir les projets d'entrepreneuriat social, au sein du mouvement de la "Tech for Good", qui vise à utiliser les nouvelles technologies à des desseins humanitaires.

S., à travers sa manière de communiquer, semble ne pas s'identifier à une association loi 1901, mais plutôt à une start-up. On retrouve ces éléments dans sa manière de communiquer sur son identité, dans sa marque employeur, mais également dans sa présence à Station F. L'analyse sémiologique de cette dernière permet de révéler les éléments de la

---

<sup>108</sup> Cf partie I.2) S. : la culture visible d'une start-up "classique"

<sup>109</sup> Cf annexe 6, extrait de la Newsletter de Mars 2022 de S.

culture start-up, que l'on retrouve par ailleurs dans des travaux de sociologie : l'innovation et l'aspect disruptif, le fun qui sous-tend des relations de travail assez horizontales ainsi que l'ambition et la recherche d'une forte croissance économique.

Enfin, on peut voir que ce phénomène d'identification à une start-up correspond à des objectifs clairs de communication, qui sont liés au modèle économique de S.. La communication externe vise en effet explicitement à attirer et fidéliser des partenaires financiers et des partenaires en mécénat de compétences. Dans le cadre de cet objectif, il est vécu comme essentiel pour S. de se distinguer d'un monde associatif perçu comme vieillissant, et donc de faire appel à l'imaginaire de la start-up, ainsi que d'en utiliser les codes, comme l'humour.

La culture d'une organisation est toutefois bien plus que les messages qu'elle véhicule, à travers son histoire qu'elle met en valeur ainsi que sa communication externe. Elle correspond en effet à des principes et valeurs qui sont vécues par les individus qui la composent, au cours d'interactions quotidiennes. Ces principes et valeurs sont parfois alignées avec la version officielle communiquée, mais également parfois en conflit. Nous avons analysé la communication officielle de S. : correspond-elle vraiment à la version vécue et véhiculée par les salarié.es de S. ?

## Partie II. - La culture de S. vécue et transmise par ses salarié.es

Dans la partie I. de ce mémoire, nous avons considéré la partie visible de la culture de S., qui correspond à la première strate de la culture d'entreprise telle que définie par Griset<sup>110</sup> (définition qui structure ce mémoire). Dans cette partie, nous proposons de livrer une analyse de des valeurs, principes et représentations des salarié.es de S., en s'appuyant en grande partie sur une série d'entretiens semi-directifs<sup>111</sup>. Nous nous sommes référé précédemment aux théories linéaires traditionnelles de la communication. Nous souhaitons considérer ici la communication interne à S. dans une perspective « *orchestrale et systémique* », pour reprendre une formule que D. Bougnoux emprunte à l'anthropologue et psychologue G. Bateson<sup>112</sup>. Les salariés, dans la veine des théories développées par l'école de Palo Alto, sont les "acteurs sociaux" d'une "communication sociale" et "participent à la communication [interne] comme les musiciens participent à l'orchestre"<sup>113</sup>. Quelles sont les différences entre ce qui est communiqué en externe et vécu en interne ? Quelles sont les normes, valeurs et représentations des salarié.es de S. ?

Nous analyserons dans un premier temps S. en tant que structure exerçant une socialisation secondaire forte sur les individus, et qui véhicule les valeurs du monde associatif, bien que donnant à voir une fraction bien particulière du secteur. Nous verrons ensuite que S. conserve toutefois un mode de gestion interne empruntant à la fois aux valeurs de la start-up et des sociétés de conseils traditionnelles.

### **1) S., une structure de socialisation au monde associatif qui vient souligner ses valeurs**

L'organisation employeuse est à notre époque un lieu majeur de socialisation secondaire pour les individus, tant le travail est important dans nos vies. La sociologue Dominique Méda affirme ainsi que "nos sociétés occidentales sont, comme l'écrivait Habermas, des "sociétés fondées sur le travail". Le travail est au fondement de l'ordre social, il détermine largement la place des individus dans la société, il continue d'être le principal

---

<sup>110</sup> Griset, P., « Histoire sociale et entreprise », in Charle C. (dir.), *Histoire sociale, histoire globale ?*, 1993, Paris, Éditions de la MSH

<sup>111</sup> Échantillon : 10 personnes, comprenant 7 salarié.es de S. et 3 consultant.es en mécénat de compétences, dont 1 en mission depuis plus de un an. La grille d'entretien est disponible en annexe.

<sup>112</sup> Ély, Frédéric. « L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto », *Études de communication*, 35 | 2010, 61-76.

<sup>113</sup> Winkin, Yves, (1996), *Anthropologie de la Communication*, Paris, De Boeck, 239 p.

*moyen de subsistance et d'occuper une part essentielle de la vie des individus.*"<sup>114</sup> Le concept de socialisation provient des origines de la sociologie française. Dans l'approche durkheimienne, elle est un processus par lequel la société attire à elle l'individu, à travers l'apprentissage méthodique de règles et de normes<sup>115</sup>. On distingue en sociologie deux grandes formes de socialisation : primaire, de la naissance à la fin de l'adolescence, assurée par l'école, la famille et les groupes de pairs ; et secondaire durant l'âge adulte, qui entraîne une reconstruction de l'identité individuelle. R. de Sainsaulieu considère que le rôle premier d'une organisation est de permettre cette socialisation, allant jusqu'à considérer qu'une organisation n'existe que par les individus qui la constituent<sup>116</sup>. Comment S. socialise les individus, et qu'est-ce que cela révèle sur la culture de cette organisation ?

**a) S. : une structure de conversion à l'entrepreneuriat social**

i) Les profils des salarié.es S. : des personnes venant du secteur privé, en quête de sens

Penchons-nous dans un premier temps sur les parcours des salarié.es de S. avant leur recrutement dans l'organisation. En dehors des consultant.es en mécénat de compétences, qui constituent une catégorie à part, on peut noter que 4 personnes sur 7 n'avaient jamais travaillé dans le secteur associatif précédemment, ni même dans une start-up ou entreprise sociale et solidaire. Sur les 5 salarié.es ayant plus de 10 ans d'expérience professionnelle, 1 personne a travaillé plusieurs années dans une entreprise de textile, 2 personnes ont travaillé dans des cabinets de conseil en transformation digitale, un de taille moyenne et un autre d'ampleur multinationale. La totalité des salarié.es interrogé.es, en revanche, ont travaillé pour au moins une start-up. On retrouve des domaines d'activité très différents : vente d'espaces de travail, "assurtech" (nouvelles technologies appliquées au monde de l'assurance), conseil en management ou encore secteur de la mode. 2 personnes ont travaillé pour un site web vendant des chaussures en ligne. La seule personne ayant côtoyé le milieu de l'entrepreneuriat social est un des co-fondateurs de S., qui a travaillé dans un lobby du commerce équitable, et a fondé une entreprise vendant des produits bénéfiques pour l'environnement<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> Méda, Dominique. « Introduction », Dominique Méda éd., *Le travail*. Presses Universitaires de France, 2007, pp. 5-8.

<sup>115</sup> Durkheim, Emile. *Éducation et sociologie*, PUF, 1968 (1922)

<sup>116</sup> Autissier, David, Isabelle Vandangeon-Derumez, et Alain Vas. « Chapitre 8. Renaud Sainsaulieu », , *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, sous la direction de Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, Vas Alain. Dunod, 2018, pp. 81-85.

<sup>117</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume



Interrogé.es sur leur motivation à rejoindre S., l'ensemble des enquêté.es n'ayant jamais été salarié.es dans le monde associatif (ou assimilé) ont raconté (à l'exception d'une personne) la recherche profonde de sens dans leur vie. *"Il fallait que je trouve du sens dans ma carrière"*<sup>118</sup> ; *"j'ai envie d'avoir un sens. [...] Donc je me suis intéressé au monde associatif, parce que j'ai pas mal bossé avec des grosses ONG. C'est dans ce monde là que je veux aller"*<sup>119</sup>. La recherche de sens est parfois vécue comme la volonté de se sentir utile à la société : *"j'ai besoin de sentir que ce que je fais c'est utile, ça sert vraiment à quelqu'un"*<sup>120</sup>. Les enquêté.es témoignent d'un besoin d'aligner leur vie professionnelle avec leurs valeurs personnelles : *"j'ai réalisé qu'il fallait que je sois vraiment en accord au quotidien avec la vision de la structure pour laquelle je travaille. Et donc être en accord [...] avec les valeurs, avec la mission."*<sup>121</sup>. Cette quête de sens est souvent vécue comme un appel d'ordre intime, ou tout du moins "profond" : *"[j'avais] vraiment envie de me reconnecter profondément à ce que j'aimerais faire"*<sup>122</sup>. Chez certaines personnes, le recrutement chez S. est ainsi le fruit d'un processus de remise en question et d'introspection important : *"j'ai fait un programme qui s'appelle Switch Collective. [...] Pendant ce temps là, je prenais le temps que je voulais pour réfléchir à ce que je voulais faire."*

Le cas des consultant.es en mécénat de compétences est à part, par rapport aux salarié.es de S.. En effet, ces personnes ne choisissent pas toutes de travailler pour la structure. 2 consultant.es interrogé.es sur 3 se sont vu.es en effet plus ou moins imposer la mission : *"tous les consultants ont un manager [...] en charge du Staffing. Moi j'avais déjà précisé à mon manager que j'ai un profil "tech geek plus" [...]. En voyant le l'offre de staffing S. , il m'a identifié dessus et il m'a proposé cette mission que j'ai acceptée."* Octave en revanche, Senior Manager chez Accenture avec 20 ans d'expérience, raconte : *"J'étais coach de carrière de quatre développeurs qui étaient sur la mission S. [...]. Je leur fait grandement savoir que ça m'intéressait fortement, si jamais un jour on cherchait quelqu'un pour monter sur cette mission."* On retrouve chez Octave des éléments de motivation légèrement différents que dans l'équipe cœur de S. : *"c'était Benjamin à l'époque qui [m'a parlé] des projets des entrepreneurs sociaux. Je trouvais ça génial, [...] que c'était une idée fantastique. [...] Je trouvais les projets vraiment très intéressants et très concrets."* Ainsi, la quête de sens n'est pas dans les justifications d'Octave, mais on retrouve bien la notion d'utilité. Chez les

---

<sup>118</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>119</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>120</sup> Cf annexe 20, entretien avec Léa

<sup>121</sup> Cf annexe 21, entretien avec Coline

<sup>122</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

consultant.es, la mission chez S. n'est souvent pas vécue comme une reconversion, mais comme une mission atypique, avec des projets "intéressants".

ii) Un avant / après notoire sur le plan culturel

Une fois recruté.es chez S., quelles différences culturelles intègrent les salarié.es par rapport à leurs expériences précédentes ? On note dans un premier temps la taille de l'organisation : *"le premier truc [différence avec mon expérience précédente] c'était la taille."*<sup>123</sup> La notion de petite taille ressort également vis-à-vis des projets accompagnés, surtout pour les personnes ayant déjà travaillé dans le milieu du conseil : *"la relation avec les équipes de l'entrepreneur sont plus fortes, plus intenses, plus proches puisque les équipes sont plus petites."*

S. est une structure qui accompagne des associations et, de ce fait, la découverte des projets associatifs est une étape importante de la socialisation à la culture de l'entrepreneuriat social. La découverte de ce tissu associatif innovant est souvent vécu comme un étonnement face à des a des forts a priori négatifs sur le monde associatif, que nous avons analysé dans la partie I. de ce mémoire. Une salariée raconte par exemple : *"quand j'étais au contact des asso, dès que je suis arrivé, j'étais en mode : en fait, ils sont tous ultra inspirants. J'adore parler avec eux, les écouter, découvrir leurs activités, ce pour quoi ils se battent. J'ai trouvé ça super motivant."* Il est intéressant de noter que le terme "inspirant", qui connote ici l'apparition d'émotions positives vis-à-vis des entrepreneur.es, est également un terme utilisé pour évoquer de créativité (être "inspiré.e")<sup>124</sup>. Les salarié.es en reconversion notent une différence frappante en terme de valeur et d'objectif, par rapport à des expériences précédentes en entreprise classique : *"Dans le milieu associatif, les entrepreneurs sont vraiment poussés par leur envie d'aider la société, leur bienveillance auprès de leurs bénéficiaires, leur cause parfois, et c'est vraiment ça qui va leur donner l'énergie et la motivation. A l'inverse du secteur traditionnel où les gens vont être passionnés par un produit, une tech particulière et qui vont essayer d'arriver plus par cette envie de croissance, de profit."* Dans ce témoignage, le salarié oppose directement le secteur "traditionnel", intéressé par un "produit" et la "croissance", par rapport à la "bienveillance" et les valeurs éthiques. Ce témoignage par rapport au profit est partagé, par exemple par cette salariée qui évoque une expérience précédente en start-up : *"la grosse différence c'est que l'objectif n'est pas du tout le même. On cherchait plus le moyen d'arriver à faire du profit et mettre le doigt sur des choses qui vont ramener de l'argent."*

---

<sup>123</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>124</sup> Dictionnaire de l'académie française, Huitième édition (1932-1935), Consulté en ligne. URL : <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/inspirant>

Les salarié.es trouvent également chez S. des valeurs importantes de bienveillance : *“tu as beaucoup plus de respect et de bienveillance chez S. que dans d'autres milieux que j'ai connu avant.”*<sup>125</sup> Cette bienveillance vient rejoindre une forme importante d'écoute : *“[Chez S.], c'est hyper bienveillant. [...] Il y a une espèce de confiance et d'écoute qui te fait sentir qui fait sentir chacun à l'aise pour proposer des idées et en faire.”*<sup>126</sup> Cet aspect est particulièrement noté par les consultant.es en mécénat de compétences : *“S. c'est vachement plus bienveillant [que d'autres clients], t'as pas besoin d'avoir cette espèce de langue de bois semi politique”*<sup>127</sup>. Cette bienveillance se ressent également dans les prises de décisions, qui sont vécues par beaucoup comme *“démocratiques”* : *“Je pense que dans la répartition du pouvoir n'est pas la même dans notre structure, mais aussi dans celles qu'on accompagne que dans une entreprise classique”*<sup>128</sup>, note ainsi le co-fondateur de la structure. Le constat est partagé par plusieurs salarié.es : *“[Dans mon entreprise précédente] c'était très politique, tu marchais en permanence sur des œufs. Alors que chez S. il y a zéro côté politique.”*<sup>129</sup>

Ainsi, la reconversion professionnelle, qui est le cas pour une majeure partie de l'équipe, amène les individus à se confronter à une culture marquée par une équipe de petite taille, la découverte d'un monde associatif possédant des objectifs sociaux dans le cadre professionnel, avec de fortes valeurs de bienveillance et d'écoute. La bienveillance rejoint la notion de démocratie, qui n'est pas sans rappeler les valeurs de l'économie sociale et solidaire française développée dans les années 1980 et 1990 (antérieur à l'entrepreneuriat social), qui a vu l'apparition de structures à la gouvernance partagée comme les coopératives<sup>130</sup>.

### iii) La conduite de projet porte également les valeurs de S.

Au-delà de ces éléments culturels, la conduite des projets accompagnés par S. porte également des valeurs qui sont transmises à une équipe possédant avant tout des connaissances techniques. Depuis un an, de nouvelles priorités sont érigées pour les Program Manager et les consultant.es qui conduisent les projets digitaux au quotidien : le *“numérique responsable”*, qui comprend la prise en compte de l'accessibilité des plateformes pour les personnes en situation de handicap, ainsi que celle des enjeux environnementaux liés au

---

<sup>125</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>126</sup> Cf annexe 20, entretien avec Léa

<sup>127</sup> Cf annexe 23, entretien avec Valérie

<sup>128</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume

<sup>129</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>130</sup> Cottin-Marx, Simon. « II. Panorama et évolution du monde associatif français », Simon Cottin-Marx éd., *Sociologie du monde associatif*. La Découverte, 2019, pp. 29-44.

dérèglement climatique. Ces enjeux sont pris en charge par des membres de l'équipe qui ont réalisé plusieurs supports de formations dont des extraits sont disponibles en annexe<sup>131</sup>.

Ces deux supports de formation sont structurés en trois parties. Premièrement, une partie intitulée *“pourquoi ça concerne S.?”* indique le lien entre les formations et la structure. On note dans cette partie des éléments de contexte, comme la juridiction ou des notions de design. Sont également rappelées *“l’alignement avec nos valeurs”* : l’accessibilité est vue comme une manière de *“participer au changement social de la manière la plus inclusive”*<sup>132</sup>. Pour la partie Green IT (prise en compte des enjeux environnementaux), on retrouve les mêmes éléments de contexte, ainsi que le rappel aux valeurs : il s’agit de *“garder une cohérence dans le développement des projets et leur impact”*. Ensuite, les deux formations procèdent à un rappel des enjeux majeurs sur ces sujets. Par exemple, *“97% des sites internet ne sont pas accessibles à des personnes atteintes de déficiences”*. Dans la partie Green IT, on lit que le numérique correspond à *“10% de la consommation d’électricité mondiale par an, soit l’équivalent de la production annuelle de l’Allemagne”*. Enfin, les formations insistent sur des préconisations pratiques à mettre en place dans les projets. Par exemple, pour l’accessibilité, utiliser des *“alternatives textuelles pertinentes pour les médias”* ou, pour l’écologie, favoriser un *“design essentiel dans le maquettage”*. Ces formations, diffusées aux équipes de consultant.es en mécénat de compétences, ainsi qu’au reste de l’équipe, participent à renforcer les valeurs associatives de S. au cœur même de la gestion de projet, en indiquant une marche à suivre concrète.

Les salarié.es de S. sont donc issu.es pour la plupart du monde de l’entreprise privée, ayant travaillé pour la plupart dans des sociétés de conseil ou des start-up. La quête de sens lié à des réflexions sur ses valeurs personnelles les a (pour la plupart) motivé à rejoindre l’association. Celle-ci plonge les individus au sein d’une équipe plus petite, motivée par des valeurs de solidarité et de bienveillance, et à la gouvernance plus démocratique et moins politique. Des éléments concrets dans la gestion de projet au quotidien viennent renforcer ces valeurs de responsabilité sociale.

#### **b) Cette socialisation vient souligner les valeurs du monde associatif**

Interrogé sur le sujet du statut juridique de S., le co-fondateur et responsable financier de l’association a affirmé : *“[Le fait d’être une association loi 1901], c’est juste un véhicule juridique. Je ne vois pas ça comme quelque chose de positif ou négatif. Le statut juridique m’importe peu.”* En effet, en interne, le statut juridique est perçu comme un moyen de

---

<sup>131</sup> Cf annexe 8, extraits du support de formation au Green IT

<sup>132</sup> *ibid.*

permettre le mécénat de compétence et la défiscalisation associée, et donc un statut sélectionné pour ses avantages par rapport aux partenaires. Nous soutiendrons ici que le statut juridique de S. est plus que cela : il est aligné avec ses valeurs, et peut-être même est la condition *sine qua non* de leur existence dans l'organisation.

i) Histoire, statuts et valeurs du droit associatif

L'association loi 1901 est le seul statut juridique d'organisation qui dénote la création de la loi l'encadrant au sein même de son toponyme. Il est d'abord prénommé de la sorte pour le distinguer des associations d'Alsace et Moselle, répondant au droit local alsacien-mosellan<sup>133</sup>. Toutefois, l'histoire de sa création, étroitement liée à l'histoire politique française, souligne de manière forte les valeurs qui s'en dégagent. En effet, l'adoption de la loi "relative au contrat d'association" en juillet 1901 met fin au régime restrictif et d'interdiction préventive de la loi Le Chapelier. Cette dernière, érigée en 1791, interdit en effet la constitution d'association de personnes, pour les raisons diverses : libéralisme économique (abolition des monopoles), peur des mouvements populaires paysan, mais également par volonté du principe de respect de la Souveraineté de la Nation issu de la philosophie des lumières<sup>134</sup>. La loi du 1er juillet 1901 donne au contraire le droit aux citoyens de s'associer librement pour la réalisation d'un objectif commun. Elle fonde le droit d'association sur des principes républicains issus de la Révolution française de 1789 : primauté de l'individu, de ses droits et de sa liberté, liberté d'adhérer ou de sortir d'une association, égalité des membres d'une association, ainsi que l'administration de l'association par libre délibération de ses membres.

Le texte de loi véhicule des valeurs importantes, inscrites dans ses statuts<sup>135</sup>. Les deux premiers articles stipulent : "*L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. [...]*" (article 1), ainsi que "*Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable. [...]*" (article 2)<sup>136</sup> Les trois grands principes de la loi, qui introduisent une rupture historique, sont donc:

- la liberté, par l'établissement officiel d'une "*convention*" et l'autorisation de "*se former librement*" : "*Tout membre d'une association peut s'en retirer en tout temps*" (art. 4).
- l'action collective : "*deux ou plusieurs personnes mettent en commun*"

---

<sup>133</sup> Les associations qui choisissent d'établir leur siège en Alsace et dans le département de la Moselle sont régies par les articles 21 à 79-III du code civil local.

<sup>134</sup> Cottin-Marx, Simon. « II. Panorama et évolution du monde associatif français », Simon Cottin-Marx éd., *Sociologie du monde associatif*. La Découverte, 2019, pp. 29-44.

<sup>135</sup> Boncler, J. ; Valéau, P. *Créer et manager une association loi 1901*. Editions de boeck, 2010.

<sup>136</sup> Texte de loi de la Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069570/>

- la non-lucrativité : “dans un but autre que de partager des bénéfices”. La loi stipule en outre l’interdiction de tout enrichissement personnel au sein de l’association.

Un autre texte officiel vient souligner les valeurs du monde associatif. Il s’agit de la charte européenne de l’économie sociale. Elle énonce que les entreprises associatives “se distinguent de celles à capitaux par leurs spécificités liées à des caractéristiques communes”, comme par exemple “le contrôle démocratique par ses membres”, ou encore la “défense et la mise en œuvre des valeurs de solidarité et de responsabilité”. Elle exprime plus explicitement un certain nombre de valeurs : “l’autonomie de gestion et l’indépendance par rapport aux pouvoirs publics”, qui leur confère un but politique de contre-pouvoir. La notion de propriété collective (“la primauté de la personne et de l’objet social sur le capital”) marque également une distance observée au sein des entreprises classiques<sup>137</sup>. Ainsi, la loi 1901 ainsi que le statut associatif au niveau européen est associé à des valeurs fortes inscrites au cœur même de son statut juridique.

## ii) L’engagement émotionnel dans l’accompagnement des projets

La présence de valeurs fortes est soulignée, dans de nombreuses associations et également chez S., par la place importante de l’émotion donnée dans le travail au quotidien. La notion de valeur telle que définie ici (les valeurs d’une organisation) est en ainsi d’abord d’un idéal à atteindre. Le Larousse définit ainsi la valeur comme “Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d’un point de vue personnel ou selon les critères d’une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre”<sup>138</sup>. Mais cet idéal possède un ancrage qui est vite émotionnel chez l’individu : la valeur est selon le CNRTL le “caractère, qualité de ce qui est désiré, estimé parce que donné et jugé comme objectivement désirable ou estimable”<sup>139</sup>.

Cette implication émotionnelle est surtout observée dans les projets qui sont accompagnés par S.. Comparant un client “classique” à S., un consultant affirme : “Client classique, je ne vais pas faire d’heure sup. [...] Côté S. je me sens plus impliqué [...] parce que [les entrepreneurs sociaux] font de belles choses. Si on propose un produit tech qui roule bien, ils vont pouvoir aider plus de personnes. [...] Moi, je suis candide, [...] si je suis gentil avec un autre, l’autre sera gentil avec un autre et petit à petit tout le monde sera gentil.”<sup>140</sup>

---

<sup>137</sup> Boncler, J. ; Valéau, P. *Créer et manager une association loi 1901*. Editions de boeck, 2010.

<sup>138</sup> Définition de “valeur” dans le Larousse, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>

<sup>139</sup> Définition de “valeur” sur le portail en ligne du CNRTL, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/valeur>

<sup>140</sup> Cf annexe 24, entretien avec Yacine

Cet engagement émotionnel va plus loin que de la simple motivation pour des projets "inspirants". Cela est d'abord notable dans la relation aux projets accompagnés. Une Program Manager affirme que "[les entrepreneurs sociaux] sont plus engagés. [...] Il y a un affect qui est plus important que ce que tu peux avoir sur d'autres projets plus traditionnels, plus classiques."<sup>141</sup> Le terme d'affect, synonyme d'émotion, est directement nommé. Cet engagement est parfois accompagné d'un flou autour de la séparation vie pro / vie perso : "Il y en a certains [des entrepreneurs sociaux] pour qui la vie de l'asso est très proche de la vie perso. Et du coup ils sont hyper impliqués, presque comme si c'était leur famille."<sup>142</sup> Ce comportement est également visible dans l'entrepreneuriat classique, témoigne l'enquêté.e dans la suite de l'entretien. Ce qui diffère, c'est le caractère engagé des salarié.es sur des causes sociales et environnementales : "La majorité des gens chez S., ils sont là parce qu'ils sont engagés dans des causes sociales"<sup>143</sup>.

Ainsi, le caractère engagé, les motivations des salarié.es de S. confronté.es aux projets solidaires des entrepreneur.es sociaux confirment le statut associatif de S.. Comme le soulignent Boncler et Valéau : "Les valeurs seraient aux associations ce que le profit est aux entreprises : une direction et un moteur."<sup>144</sup>

### iii) La conversion morale et démocratique du monde associatif

Nous avons analysé les valeurs véhiculées par S. en tant qu'association. Nous soutenons ici que S. agit comme un espace de sensibilisation aux problématiques sociales et à la vie démocratique, en suivant les théories développées par A. de Tocqueville. L'étude du phénomène associatif est en effet un élément central de la pensée du philosophe et politicien français. En 1831, une mission du ministère l'envoie aux États-Unis, qu'il tient pour le meilleur exemple disponible de démocratie. Dans son ouvrage *De la démocratie en Amérique*, il livre une analyse du système démocratique en général en s'appuyant sur l'exemple américain. Il prêche notamment, dans nos démocraties modernes, plusieurs vertus aux associations<sup>145</sup>. Il les voit tout d'abord comme susceptibles d'apporter une réponse à la question sociale. Tocqueville est en effet frappé par le constat apparemment contradictoire montrant que les pays industriels disposant des plus grandes richesses économiques possèdent aussi une forte pauvreté. L'association est dans ce cadre considérée comme un moyen de subvenir aux besoins des classes défavorisées. Ensuite, Tocqueville considère les associations comme un

---

<sup>141</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>142</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>143</sup> ibid. entretien James

<sup>144</sup> Boncler, J. ; Valéau, P. *Créer et manager une association loi 1901*. Editions de boeck, 2010.

<sup>145</sup> Ferraton, Cyrille. « L'idée d'association chez Alexis de Tocqueville », *Cahiers d'économie Politique*, vol. 46, no. 1, 2004, pp. 45-65.

mode d'organisation intermédiaire permettant de lutter contre les effets négatifs de l'individualisme, de maintenir la cohésion sociale<sup>146</sup>. Dans l'analyse socio-historique de l'auteur, cet individualisme est lié de manière conjoncturelle à l'apparition d'une démocratie, notamment à la baisse drastique de la "*puissance individuelle des nobles*" ainsi "*l'effondrement des sentiments religieux et moraux*", éléments que l'on trouve dans une société "*aristocratique*"<sup>147</sup>. Enfin, l'association est considérée comme l'école de la démocratie et la clé de sa vitalité. L'engagement associatif des membres du corps social leur permet d'être plus soucieux de la "grande société", tout en servant des intérêts individuels.

Des phénomènes de "conversion" aussi radicaux sont rares chez S., mais ressortent à deux reprises dans les entretiens. Premièrement, un consultant en mécénat de compétences affirme : "*J'ai fait des études [classes préparatoire et école d'ingénieur] où il n'y avait que des fils à papa un peu cliché. [...] Voir le milieu associatif, super humain, super riche... c'est super agréable et ça ouvre des réflexions, je pense. À titre personnel, tu te dis : quand je serai un peu plus stable, j'aurais peut-être des choses à apporter à d'autres personnes : pourquoi pas les aider ?*" <sup>148</sup> Cette personne témoigne directement d'une forme d'ouverture d'esprit et de sensibilisation aux problématiques sociales, en opposition à un milieu universitaire plutôt bourgeois. Un salarié de S., dans la même veine, raconte : "*La majorité des gens [chez S.] sont engagés dans la société. Ce qui est très important pour moi, c'est la conscience : on a conscience chez S. des problèmes socio-économiques, c'est des choses qui nous tiennent à cœur, dont on parle.*" Il ajoute à propos des projets qu'il accompagne : "*Au fur et à mesure que je gagne en conscience, dans une conscience globale des autres, de la société, tu te rends compte qu'il y a des choses que tu pouvais dire avant, des blagues que tu pouvais faire, qui n'étaient pas forcément appropriées et que je ne fais plus. Tu vois aussi des gens qui ont peut-être moins de moyens, qui font des jobs plus précaires.*" <sup>149</sup> Ce témoignage fait directement écho à la vision toquevillienne de l'association : elle sensibilise les individus aux problématiques sociales ("*problèmes socio-économiques*"), à travers des interactions quotidiennes ("*on en parle*") et la rencontre de personnes provenant d'un milieu différent ("*des gens qui ont peut-être moins de moyens*"), et provoque des prises de conscience qui modifient le comportement ("*des blagues [...] que je ne fais plus*"). Selon Tocqueville, ce sont ce type de conversion qui participent à la vitalité de la démocratie.

---

<sup>146</sup> Hamidi, C. « Associations, politisation et action publique : un monde en tensions », in Fillieule O., Haegel F., Hamidi C. et Tiberj V. (dir.), *Sociologie plurielle des comportements politiques*, Presses de Sciences Po, Paris, p. 347-370.

<sup>147</sup> Ferraton, Cyrille. Op. cit.

<sup>148</sup> Cf annexe 24, entretien avec Yacine

<sup>149</sup> Cf annexe 19, entretien avec James



Suite à ces témoignage, on peut affirmer que S. agit bien comme une structure de socialisation au monde associatif, c'est-à-dire qu'elle est un groupe social d'apprentissage de règles et de normes communes aux associations loi 1901. Deux éléments majeurs conduisent à provoquer cette adaptation au milieu : la rencontre avec les projets ainsi que la conduite de projets en elle-même d'une part, mais également les interactions quotidiennes avec les membres de S.. Cette socialisation vient souligner un ensemble de valeurs qui sont généralisables au monde associatif. Enfin, des phénomènes de conversions semblent souligner dans une perspective toquevillienne la prise de conscience de problématiques sociales chez les individus soutenant la vitalité de la démocratie. Toutefois, ce type de conversion semble difficilement généralisable à l'ensemble des salarié.es de S.. De plus, tout comme la communication externe le laissait entendre, de nombreux éléments de culture internes assimilent S. à une start-up, voire à une société de conseil.

## **2) Un mode de gestion et une culture internes qui empruntent grandement à celle d'une entreprise privée**

Nous avons vu que de nombreux éléments de la communication externe prônent le caractère moderne, agile et dynamique de S., en l'assimilant à une start-up. Le terme d'"association", qui pour de nombreux salarié.es avait une connotation extrêmement négative, a tendance à être évincé. Le but premier de S. est d'utiliser des méthodes de gestion et de conduite de projet issues des entreprises classiques à destination des associations, de manière gratuite grâce au mécénat de compétences. Comment les individus gèrent la gestion des projets tech ? Qu'est-ce que cela révèle de la culture de S. ? Nous nous appuyons, pour ces analyses, sur les 4 valeurs mises en avant par S. sur son site internet : "*Impact First*", "*Doer*", "*Techilibrist*" et "*Joy*"<sup>150</sup>.

### **a) Un mode de gestion interne similaire à une start-up : la promesse tenue de l'entrepreneuriat social**

#### **i) Efficacité et pragmatisme comme base de tout travail.**

Dans un premier temps, analysons les éléments qui permettent d'assimiler, en interne, S. à une start-up classique. Une des 4 valeurs mises en exergue sur le site internet est : "*Doer*."

---

<sup>150</sup> Bien que ces valeurs "officielles" fassent partie de la communication externe de S., nous les traitons dans cette partie consacrée à la culture vécue en interne. Ces valeurs ont fait l'objet d'un travail spécifique lors d'un séminaire, et sont par conséquent un reflet assez direct de la culture de S..

*Zéro blabla : on est orienté.e.s solutions et résultats.*<sup>151</sup> Nous allons voir que S. vit en effet de manière importante les valeurs de pragmatisme et d'efficacité en interne.

Une Program Manager affirme ainsi : *“[Chez S.], il y a beaucoup de sujets d'efficacité. Le fait de ne pas faire traîner les sujets.”*<sup>152</sup> Une autre personne au même poste complète : *“on ne passe pas 1000 ans à réfléchir à un truc. [...] On se met en marche pour le faire, et pour le faire bien. On met en face des KPI<sup>153</sup> et ensuite on organise.”*<sup>154</sup> On voit ici que l'efficacité est liée au pragmatisme, au fait de “se mettre en marche”. Cette culture a été, dans une importante mesure, transmise par le fondateur originel de S., à l'origine entrepreneur du web. Son successeur, le co-fondateur Guillaume raconte ainsi : *“Je pense qu'on a un mode opératoire assez efficace, [...] on essaie de pas trop tourner autour du pot. C'est un truc très transmis par Christophe.”* Il le lie également aux valeurs mises en avant sur le site internet : *“Doer, c'est être dans l'action, dans du concret”*<sup>155</sup>. La gestion de projet efficace est fortement liée à la proposition de valeur de S. (l'accompagnement tech des associations). *“C'est [...] lié à l'image qu'on va renvoyer de l'accompagnement : que ce soit pas un truc mou-mou, ou on ne sait pas où ça va, on a pas d'échéance claire...”* L'efficacité est lié à un certain mode d'organisation qui se doit d'être énergique.

Cette efficacité est une condition importante pour réussir à fonder une start-up. On peut citer ici un ouvrage théorique et pratique qui fait référence dans le secteur : *Lean Start-up*, écrit par l'entrepreneur américain Eric Ries<sup>156</sup>. Lean signifie en anglais “maigre”, “sans gras”. La méthode *Lean* est une approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit. Il s'agit de réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs<sup>157</sup>. Cette approche nécessite une vision très pragmatique et efficace, puisqu'elle propose d'ajuster constamment le progrès réalisé aux retours des consommateurs. Un élément très important soulevé par la méthode Lean est notamment l'amélioration continue pour s'adapter à son environnement. Le co-fondateur de S. reconnaît d'ailleurs ouvertement les racines culturelles d'une telle approche : *“Je pense que c'est cette culture start up américaine de la Silicon Valley qui a façonné une partie de ma manière de considérer un projet.”*<sup>158</sup>

---

<sup>151</sup> Cf annexe 3, extrait de la page de présentation de S. sur le site web de S.

<sup>152</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith

<sup>153</sup> KPI pour “Key Performance Indicator”, en français “indicateurs de performance”

<sup>154</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>155</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume

<sup>156</sup> “Le Lean Start-up” sur le site web de BPI France, consulté en juillet 2022. URL : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/lean-startup>

<sup>157</sup> Ries, Eric. *Lean startup. Adoptez l'innovation continue*, Pearson, 2012, pp. 23-41.

<sup>158</sup> Entretien avec Guillaume, *op. cit.*

ii) Être “agile” dans un objectif permanent d’amélioration continue

L’agilité est un trait culturel important chez S.. Il s’agit d’une discipline qui promet de meilleurs résultats, plus vite, à travers un développement itératif et novateur, et qui était “*autrefois réservée aux start-up réputées flexibles*”<sup>159</sup>. Une telle spécificité s’explique d’abord par la taille d’une structure de type start-up, c’est-à-dire plusieurs dizaines de personnes maximum. S. comprend 12 salarié.es, ainsi qu’une dizaine de consultant.es en mécénat de compétences. Il est donc plus aisé pour elle de s’adapter rapidement à son environnement. A l’origine, l’agilité est réservée aux gestions de projets tech, qu’évoque E. Ries dans son ouvrage en parlant d’un “*produit*” et de “*retours utilisateurs*”. Chez S. toutefois, comme dans de nombreuses start-up, l’agilité est intégrée dans de nombreux processus internes. Comme l’explique cette salariée : “*[Pour moi, l’agilité chez S., c’est qu’on] fait des points qui sont suffisamment pertinents et suffisamment courts pour pouvoir avancer correctement. Il y a des retours sur la manière dont on travaille, c’est d’étudier tout ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.*” Cette itération est extrêmement importante dans le rapport de S. à son environnement : “*Le fait qu’on soit aussi agile c’est une de nos grosses forces. Parce que du coup, S. comprend aussi le monde de l’entreprise, le mouvement hyper rapide qui se passe dans la société.*”<sup>160</sup> Ces considérations rejoignent celles des entreprises de conseil classiques ou start-up confrontées aux sujets digitaux<sup>161</sup>.

L’agilité et cette volonté d’itération permanente rejoint un autre point important chez S. et constitutif de la culture start-up : l’amélioration continue. Comme l’affirme Guillaume, “*on peut mieux faire notre travail. [...] C’est une amélioration continue.*” Il tire directement cette leçon des études qu’il a réalisées en école de commerce : “*j’ai fait un master en entrepreneuriat, c’est mon éducation. [...] Les modèles que je regarde en externe, ce sont les start up. Et quand je vois leur capacité à faire un bon niveau de service, ou des bons produits, j’avoue, j’ai une certaine admiration pour ces boîtes.*” Mieux faire les choses, proposer une qualité de service toujours meilleure, cela rejoint le témoignage d’un Program Manager : “*Mon but, c’est que l’accompagnement se consolide, grandit, soit de plus en plus qualitatif dans ce qu’on fournit.*”<sup>162</sup> L’agilité et l’amélioration continue sont donc constitutives du mode de gestion de S., assimilable à celle d’une start-up. Les méthodologies d’accompagnement sont celles de la tech, telles que définies à l’origine dans la Silicon Valley.

---

<sup>159</sup> “Méthode agile sous-financée, sous-estimée et (in)comprise : comment accélérer son adoption dans les entreprises”, *Le Figaro* [en ligne], 26/04/2022.

<sup>160</sup> Cf annexe 20, entretien avec Léa

<sup>161</sup> *ibid.*

<sup>162</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

### iii) La socialisation à l'entrepreneuriat

Ces éléments culturels autour de l'entrepreneuriat peuvent faire l'objet d'une adaptation forte chez les individus. Le pragmatisme et l'agilité sont par exemple, pour cette salariée, des éléments qu'elle essaie d'intégrer dans son quotidien professionnel : *“De base, je ne suis pas très organisée. Le fait de rejoindre une structure dans laquelle les projets vont vite, les acteurs vont vite, il y a plein de choses qui se passent... Il faut très vite trouver une organisation personnelle et une organisation d'équipe..”* <sup>163</sup> Ce témoignage fait d'abord état d'une nécessité de s'organiser, ce qui peut être le cas dans tout type de métier de service, dans tout type d'entreprise. Toutefois, cette organisation est mobilisée face à des “projets” et des “acteurs” qui “vont vite”, c'est-à-dire qui font preuve d'efficacité et d'agilité.

L'entrepreneuriat est également synonyme de gestion de projet d'un point de vue stratégique. La co-fondatrice de S. explique ainsi que son poste lui a permis de monter en compétence sur des sujets propres à la création d'entreprise (prise au sens large du terme, la création d'un projet d'ordre professionnel). A l'origine, dit-elle, *“jamais je ne me serais imaginé entreprendre. Je suis même pas sûre que c'était des mots qui m'étaient familiers. [...] Je m'étais toujours dit : je suis la bonne exécutante.”*<sup>164</sup> Elle oppose ici le fait d'entreprendre avec le fait d'exécuter. Entreprendre, en effet, c'est être acteur.ice de son projet en en prendre les décisions : *“il n'y a pas de cadre quand tu entreprends, c'est toi qui définit les règles du jeu”*<sup>165</sup>. Les sujets évoqués dans la suite de l'entretien sont des sujets classiques d'entrepreneur.e : le business model, le recrutement, la rémunération, la gestion de projet. Finalement, ce sont les *“capacités de leadership, de de vision, de dirigeant”* que cette personne raconte avoir développées. La situation de cette salarié.e est toutefois assez particulière, puisqu'elle a été recrutée à l'origine en tant que responsable de l'accompagnement tech, avant d'être nommée co-fondatrice par le président de S..

Ainsi, S. possède un mode de gestion et une culture qui rappelle en grande partie celle des start-up au sens traditionnel du terme : une jeune entreprise qui démarre, au fort potentiel de croissance, et soutenue par une utilisation disruptive de la technologie. Si S. assimile la culture de telles organisations, elle s'en distingue sur un point majeur : la proposition de service associée est une proposition de l'ordre du conseil en digital.

### b) S., un prestataire de conseil qui véhicule ses valeurs

---

<sup>163</sup> Cf annexe 21, entretien avec Coline

<sup>164</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>165</sup> ibid.

S. est avant tout une structure qui propose aux associations une offre de conseil de manière gratuite, grâce au système du mécénat de compétences. Plusieurs salariés internes proviennent en outre du monde du conseil classique. Quels éléments culturels notables sont observables en interne de ce fait ?

i) Une structure qui “délivre”

En interne, on perçoit la culture interne liée au monde du conseil à l’intitulé de la principale équipe de S. : la Delivery Team, qui porte en son sein des Delivery Manager et réalise de manière hebdomadaire des Delivery Meeting à destination de toute l’équipe <sup>166</sup>. En effet, faut-il le rappeler, l’essentiel du service produit par S. est un service de conseil, après la sélection des projets opérée par l’équipe sélection. La co-fondatrice Mathilde raconte que son recrutement était, moins de deux ans après le lancement de la structure, grandement liée à cette valeur ajoutée : *“Moi, je vais tout exécuter, je vais tout dérouler. C’est une compétence qui m’a servi parce que je pense qu’il fallait vachement délivrer [au début de S.]”* Le terme “délivrer” est un anglicisme (en français, il signifie “se débarrasser quelqu’un de ce qui le retient prisonnier”<sup>167</sup>), qui signifie dans la langue de Shakespeare “accomplir ou produire quelque chose qui avait été promis”<sup>168</sup> ; ici, une prestation de conseil.

On y retrouve certaines valeurs associées dans les valeurs officielles de S. présentes sur le site internet de la structure. Sous la valeur Doer on trouve le sous-titre “*nous sommes orienté solutions et résultats*”. Ces résultats font référence aux résultats chiffrés mesurés après la gestion de projet à destination des associations. Le terme “Doer” est difficilement traduisible en français. Littéralement “*faiseur*”, il fait référence au pragmatisme lié à la gestion de projet telle que conçue chez S.. La valeur “Techilibrist” est davantage spécifique à l’offre de conseil en digital, ainsi que son sous-titre : “*Experts du digital, on propose la tech adaptée.*” S. se positionne ainsi en tant que structure experte sur des sujets techniques, qui possède un degré d’analyse assez fine pour pouvoir proposer des technologies “adaptées”. Le terme “Techilibrist”, néologisme qui mélange “tech et “equilibrist”, fait référence aux compétences développées par S..

ii) L’utilisation des méthodes du conseil

---

<sup>166</sup> Cf annexe 1, organigramme de l’équipe cœur salariée de S.

<sup>167</sup> Définition de “délivrer” dans le Larousse en ligne, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9livrer/23135>

<sup>168</sup> Définition du terme “Deliver” dans le Cambridge dictionary en ligne, consulté en juillet 2022. URL : <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/deliver>

S. a pour mission de “*délivrer*” une gestion de projet tech professionnelle, soutenue par des consultant.es expert.es en leur domaine. Pour illustrer ce point, nous souhaitons développer sur un exemple classique de gestion de projet S. : la refonte du site internet de l'association, auquel j'ai participé dans le cadre de mes missions d'alternance.

La méthode principale utilisée est la méthode agile, utilisée principalement pour le développement d'outils technologiques. Elle est directement inspirée du *Manifeste Agile* édité en 2001 par des développeurs de logiciels, qui exposent une nouvelle manière d'aborder le développement de produit. Elle s'est depuis imposée comme des standards du développement d'applications<sup>169</sup>. Premièrement, la méthode impose des rôles bien définis : le/la Product Owner, responsable de la vision globale du produit, le/la program manager, qui gère la coordination générale et le timing du projet, puis des rôles techniques définis en fonction des besoins du projet. Pour la refonte du site, il s'agissait d'un “IT Program Manager”, dont le rôle est de faire le pont entre les équipes techniques et les équipes métiers, ainsi que 2 développeur.euses, expert.es technique des langages informatiques. La méthode agile présente également des phases bien délimitées de la vie d'un projet : phase de cadrage, pour définir les besoins et préciser les contours de la solution digitale, puis phase de Delivery. Celle-ci est découpée en plusieurs Sprint, c'est-à-dire de courtes périodes de temps durant lesquelles les équipes techniques vont développer des fonctionnalités, puis à la fin desquelles toute l'équipe projet itère, en décidant si les fonctionnalités sont conservées après une phase de test. On retrouve dans le projet de refonte du site internet l'ensemble de ces éléments : distribution des rôles, mise en place d'instances de pilotage, phase de cadrage puis de delivery, tests utilisateurs, puis diffusion de la solution sur le web<sup>170</sup>.

Cette méthode et les rôles qui lui sont associés sont intégrées par les sociétés de conseil partenaires de S., dont le rôle est de les mettre en place chez d'autres clients. Les titres des postes officiels des consultant.es sont ainsi alignés avec les postes définis plus haut. Sur le site de S., “Notre équipe en mécénat de compétences” dans l'onglet “S.”, on peut lire des postes tels que IPM (pour IT Program Manager), développeur, UX/UI Designer, qui sont les exacts intitulés des postes définis par la méthode agile<sup>171</sup>.

iii) Un “Delivery” efficace et exigeant : une préoccupation majeure issue du monde du conseil

---

<sup>169</sup> “Méthode agile : définition, comparatif et avantages”, Journal du Web [en ligne], 05/11/20.

<sup>170</sup> Cf annexe 11, Capture d'écran de la gestion du projet tech de refonte du site internet de S. sur l'outil Notion

<sup>171</sup> “Méthode agile [...]”, Op. cit.

Le pôle “Delivery” porte une attention particulière aux bénéficiaires de l’accompagnement, véhiculant un ensemble d’exigences issues du monde du conseil. Premièrement, du côté des Delivery Manager, dont le rôle est de coordonner les prestations de conseil délivrées par S.. Questionnée sur ses priorités dans la conduite de projet, un Delivery Manager évoque *“la qualité des livrables qu’on a produit et la satisfaction des équipes de l’association.”*<sup>172</sup> L’attention à la satisfaction des associations accompagnées, qui rappelle directement le lien avec un.e client.e, est confirmé par les autres membres de l’équipe : *“Qu’est-ce qui fait que je suis contente ? Je vois qu’il y a un réel avant / après dans l’accompagnement de l’entrepreneur, et je vois que les équipes sont satisfaites.”*<sup>173</sup> Un autre membre de l’équipe verse dans le superlatif : ce qui compte pour lui, *“c’est la satisfaction des entrepreneurs sociaux, avoir un entrepreneur social qui à la fin de l’accompagnement te dit : merci. Ce que vous avez fait pour moi, c’est incroyable.”*<sup>174</sup>

On trouve également les marques d’une forme d’élitisme dans les présentations de S.. La présentation destinée à la prospection de partenaires externes évoquée dans la partie I., par exemple, affirme explicitement : *“Nous mettons les meilleures ressources tech au profit des meilleurs entrepreneurs sociaux”*<sup>175</sup>. Le double emploi du superlatif, associé à l’adjectif “meilleur”, dénote clairement la volonté de se positionner comme une structure aux exigences fortes. Ces deux exigences sont directement liées à l’influence du mécénat de compétences sur la culture interne. Sur le site internet d’un des principaux partenaires de S. présentant ses valeurs, on peut par exemple lire *“Au premier rang de ces valeurs, notre engagement total pour la satisfaction de nos clients et notre volonté de les guider vers une performance durable.”* Cette “valeur” est présentée comme étant au “premier rang”, mais également faisant figure d’un “engagement total”. On retrouve le champ lexical de la dévotion : tout est centré pour le client. L’exigence des consultant.es par rapport à ce point sont alignées avec celles des program manager : *“la satisfaction client, c’est primordial. L’important dans notre métier, c’est qu’on arrive à tisser un lien de confiance et qu’on apporte de la valeur.”* Les consultant.es en mécénat de compétences, interrogés sur la manière dont ils exercent leur métier, ont d’ailleurs à plusieurs reprise parlé de S. ou des associations comme de “clients”. Une consultante explique : *“S., c’est une des missions de la fondation et qui est traitée comme un client ordinaire”*.

---

<sup>172</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith

<sup>173</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>174</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>175</sup> Cf annexe 10, extraits d’une présentation de prospection à une fondation d’entreprise

iv) Les grilles de salaire tranchent avec le monde associatif et celui de la start-up

Un élément structurel tranche chez S. avec les cultures start-up et associative : la politique salariale. Dans le monde associatif de manière générale, les salaires proposés dans les associations loi 1901 sont structurellement plus bas. Des données mises en exergue par Mathieu Narcy dans un article de 2008 comparent le salaire des salariés du privé et du monde associatif. A compétences égales, le salaire moyen est plus haut de 13% dans le secteur privé. À l'inverse, les salariés du privé auraient perçu un salaire inférieur de 14 points s'ils avaient travaillé au même poste dans le monde associatif<sup>176</sup>. La théorie du "don du travail" élaborée par Preston affirme ainsi que la motivation intrinsèque des salariés du secteur associatif est révélée par l'acceptation de salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir dans le secteur privé<sup>177</sup>. Les start-up, qui ne sont pas identifiables d'un point de vue juridique, sont plus difficiles à analyser d'un point de vue statistique. Une étude récente de l'INSEE livre toutefois des éléments de réponse, en s'appuyant sur une méthodologie novatrice<sup>178</sup> : *"les rémunérations brutes annuelles (salaires et primes) sont plus basses dans les jeunes entreprises que chez leurs homologues non start-up."* Cela s'explique par une trésorerie moins stable et sécurisée qu'une grande entreprise bien implantée, ce qui pousse les fondateurs d'entreprise à souvent proposer une part de salaire variable assez importante par rapport à d'autres secteurs<sup>179</sup>. A contrario, les sociétés de conseil pratiquent souvent des grilles salariales assez hautes, et particulièrement dans les domaines du digital. Ces profils sont en effet très prisés et rares ce qui, par une dynamique de marché, fait monter leur valeur sur le marché du travail<sup>180</sup>. Les sociétés de conseil traditionnelles, par ailleurs, ne bénéficient plus du même prestige auprès des jeunes générations, ce qui participe à créer des tensions au niveau du recrutement<sup>181</sup>.

---

<sup>176</sup> M. Narcy, "Le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés", in ..., 2008

<sup>177</sup> Hély, Matthieu. « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif », *Management & Avenir*, vol. 40, no. 10, 2010, pp. 206-217.

<sup>178</sup> L'étude considère quatre catégories : les jeunes entreprises au sens large, les entreprises à forte croissance (ou gazelles) dont le chiffre d'affaires augmente en moyenne de plus de 20% par an, la troisième regroupe celles qui ont levé des fonds, et dont le capital social est supérieur à 200 000 euros, mais qui était inférieur à 100 000 euros trois ans auparavant. Enfin, les dernières sont celles qui ont bénéficié d'au moins une aide à la R&D ou à l'innovation. Source : Selmer, Mathilde-Caroline. "CDI, salaires, profils, à quoi ressemble l'emploi dans les start-up ?", Forbes [en ligne], 12/12/2021, consulté en juillet 2022.

<sup>179</sup> "La rémunération variable des startups : état des lieux", *Primeum* [en ligne], 27/04/2017.

<sup>180</sup> "Systèmes d'information : La pénurie de profils génère une envolée des rémunérations", *Michael Page* [en ligne], consulté en juillet 2022.

<sup>181</sup> Vairet, Florent. "Cabinets de conseil : pourquoi les salaires flambent-ils ?". *Les Echos Start*, 4/06/2019.



Chez S., les grilles salariales sont plus hautes que celles d'une association classique. Les stagiaires sont rémunéré.es 800€ par mois. Une stagiaire m'avait ainsi lancé à la volée : *"En asso, tu es payée au lance-pierre. On est une start-up nous!"*<sup>182</sup> Les profils des Program Manager en CDI, avec 8-10 ans d'expérience, sont notamment très difficiles à recruter pour S.. A titre d'exemple, le poste d'une des personnes interrogées a mis 6 mois à être pourvu, entre la mise en ligne de l'annonce et la signature du contrat. Les grilles salariales pour les CDI sont définies sur les sites de recherche d'emploi comme "Market Price", c'est-à-dire "alignés sur les prix du marché". On voit donc ici que la politique salariale de S. participe à assimiler la structure à une société de conseil, bénéficiant de subvention privée dans la construction de son modèle économique.

### c) Une prestation de conseil particulière pour les consultant.es

Bien que les consultant.es en mécénat de compétences vivent fréquemment leur mission chez S. au même titre qu'un autre client, leur venue chez S. fait tout de même état de la confrontation entre deux univers radicalement différents : celui des grosses entreprises et celui des petites associations d'entrepreneuriat social.

#### i) Les associations : un client pas comme les autres

Les associations sont perçues par les consultant.es comme des clients à part. Cela tient d'abord à la posture du mécénat de compétences : la prestation est gratuite, donc les consultant.es rendent moins de compte à leur hiérarchie par rapport à la qualité de celle-ci. Une consultante affirme : *"la fondation, c'est vu comme quelque chose qui est assez sain, un peu décalé. Parce que aussi, vu que c'est de l'humanitaire, il n'y a pas de chiffrage financier."* Cela modifie de fait le rapport professionnel avec les projets, qui montrent rapidement davantage de gratitude qu'un client avec qui un rapport financier est en œuvre.

Ensuite, les consultant.es sont face à des organisations à la culture tech très peu développée par rapport à des clients classiques : *"il y a une posture un peu différente parce qu'on est sur des publics qui ne sont pas très technophiles. [D'habitude] on fabrique des sites avec les DSI [Directeur.ice des Système d'Informations]. [...] [Les clients classiques] ont leurs propres convictions technologiques, donc peut-être des points de vue qui peuvent diverger"*, explique ainsi un consultant<sup>183</sup>. Les associations, a contrario, sont un public avec lequel il y a un fort enjeu de pédagogie. Ce même consultant parle d'un *"travail de vulgarisation et de*

---

<sup>182</sup> Cf annexe 13, journal de bord

<sup>183</sup> Cf annexe 24, entretien avec Yacine

*pédagogie numérique. On repart de la base. Comment envoyer un mail ou utiliser Google Suite ?*".

Enfin, les consultant.es sont confronté.es à une culture du travail différente, où les formalités sont moins importantes : *"Par rapport à un client classique c'est bien plus agréable, il y a plus de proximité. Par exemple, on peut aller manger un truc, boire un verre. Avec un client classique ça pourrait arriver, mais de manière plus professionnelle. C'est la culture d'entreprise : j'arrive en costard cravate on se serre la main, c'est "bonjour Monsieur Hadj-Larbi". C'est pas James qui arrive et qui fait des blagues."* Le formalisme du monde du conseil est un élément qui a été analysé à plusieurs reprises dans la littérature sociologique. On en trouve un exemple dans l'analyse de terrain développée par I. Boni-Le Goff sur des cabinets de conseil en stratégie, mêlant analyse quantitative et qualitative, liée notamment à son expérience de professionnelle du conseil exercée pendant 10 ans. Selon elle, les sociétés de conseil ont un fort enjeu à entretenir le prestige et la valeur marchande de leurs prestations. Pour ce faire, elles maintiennent la frontière entre les personnes professionnelles et les profanes<sup>184</sup>. Une partie conséquente du travail des consultant.e.s se déroule sur des scènes professionnelles chez le client : entretiens client, ou l'ensemble des réunions (copil, réunion projet...). Le métier de consultant.e possède une forte dimension de mise en scène, que l'autrice lie aux théories du sociologue interactionniste E. Goffman : la vie sociale peut être assimilée à une « scène » (région où se déroule la représentation), avec ses acteurs, son public et ses « coulisses » (l'espace où les acteurs peuvent contredire l'impression donnée dans la représentation)<sup>185</sup>. Boni-Le Goff analyse ainsi les éléments de mise en scène propre aux consultant.es, comme par exemple porter une tenue vestimentaire exemplaire et ne pas montrer de signes émotionnels négatifs, situer sa voix dans les graves avec un débit assez lent.

Ainsi, pour les consultant.es, S. est un client à part auquel il faut s'adapter : prendre en compte le cadre de la mission qui est particulier, s'adapter à des équipes plus petites et possédant une culture technique moindre, ainsi que de réduire le formalisme dans leur manière de travailler, qui fait souvent l'objet d'un apprentissage explicite au sein des cabinets de conseil et lors des missions chez un client plus classique.

## ii) Les consultants : une équipe à part dans la structure

---

<sup>184</sup> Boni-Le Goff, Isabel ; Nous, Camille. "Parler en expert.e.s. Les pratiques langagières dans le conseil en management", Isabel Boni-Le Goff, Camille Nous, in *Sociétés contemporaines* 2020/1 (N° 117), pp. 73-97.

<sup>185</sup> Goffman, E. *Mise en scène vie quotidienne. Tome 1 : La Présentation de soi*, Les Éditions de Minuit, 1973

A l'inverse, les consultant.es sont des personnes à part dans l'équipe S., faisant l'objet d'une intégration particulière. On distingue en effet en interne, au quotidien, l'équipe "cœur" (les salarié.es de S.) de l'équipe "mécénat". Les consultant.es rejoignent S. pour des périodes de temps assez courtes, 6 mois à 1 an généralement, et ne sont pas toujours à plein temps. Une feuille de route d'onboarding (intégration à l'équipe) existe par exemple spécifiquement pour les personnes en "mécénat court". Le processus pour rejoindre S. est souvent défini en interne, chez les sociétés de conseil partenaires : *"Mon premier jour chez Accenture j'ai été contacté par Octave [...] qui m'a dit : j'ai de supers opportunités pour toi en matière de staffing, ça s'appelle S., et c'est là qu'il m'a présenté la fondation Accenture."* L'intégration chez S. fait tout même l'objet d'un entretien de recrutement de la part des program manager responsables de chaque pôle, *"un test de recrutement pour voir si ça fit avec l'esprit S."*<sup>186</sup>. Toutefois, contrairement aux salarié.es, les consultant.es n'ont souvent pas choisi sciemment de faire une mission pour S., cela peut en effet leur être proposé par leur hiérarchie, voire imposé pour les profils junior : *"la première mission, vu que je venais de commencer, je n'étais pas en position de la refuser"*. En interne, la responsable du staffing possède des problématiques en tout point similaires à des structures de conseil. S. possède en effet une enveloppe de jours-homme par société de conseil, qu'elle répartit sur les projets et calcule minutieusement pour établir des reporting auprès des partenaires. Les consultant.es ont également des objectifs de carrière qui peuvent trancher avec celle des salarié.es de S.. En effet, dans la plupart des cabinets de conseil, il existe des "grades", postes aux compétences bien définies et associés à des notions de prestige. *"Quand tu es consultant senior, tu peux être amené à diriger des chantiers ou t'as plus de 20 personnes. [...] Pour certains consultants, ça peut être pertinent de se demander : est ce que [la mission S.] arrive au bon moment dans ma carrière ?"*

En outre, la présence des consultant.es fait partie intégrante de la gestion partenariale de S.. Comme expliqué à la fin de la partie I., il est vital pour S. de fidéliser et donc garder d'excellentes relations avec les sociétés de conseil partenaires<sup>187</sup>. Mais, à l'inverse, les intérêts du cabinet de conseil doivent être parfois pris en compte par les consultant.es les plus expérimentés. Ce consultant senior explique ainsi : *"il y a ce truc là à gérer en plus qui est le partenariat. Et donc tu as un peu de politique. Il faut quand même réussir à conserver les intérêts d'Accenture au sein de S. parce que S., c'est mon client."* Le terme de "politique" est même employé. Au-delà de la prestation de conseil, il situe la posture des consultants dans un jeu d'acteur rationnel, dont l'objectif de chacun est de conserver les objectifs de sa structure. Cela peut évoquer la théorie des organisations développée par M. Crozier. En effet pour le sociologue, les relations en entreprise peuvent être analysées en tant que jeux

---

<sup>186</sup> Cf annexe 24, entretien avec Valérie

<sup>187</sup> Voir I.3)a) Les cibles de communication de S.

d'acteur, faisant l'objet de luttes de pouvoir plus ou moins ouvertes et assumées<sup>188</sup>. Les individus font face à une "rationalité limitée", et une organisation est considérée comme un lieu structuré où tout agent « s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires »<sup>189</sup>. Les consultant.es sont donc, par leur position particulière de prestataire de conseil, responsables d'une relation partenariale, à part dans l'équipe de S..

Ainsi, dans la conduite quotidienne des projets, S. possède une culture qui se réfère fortement aux modes de gestion et aux priorités propres aux start-up. Par rapport aux associations, l'organisation se positionne comme une structure experte, qui réalise des prestations de conseil et partage les valeurs des sociétés de conseil.

### **Conclusion de la partie II.**

Nous avons ici analysé la culture interne à S., en considérant sa communication interne d'un point de vue interactionniste. Il existe bien de fortes différences entre ce qui est communiqué en externe et vécu en interne. Bien que l'aspect associatif de S. ne soit pas mis en avant, il est vécu de manière forte par les individus au cours de leur intégration dans la structure. C'est d'abord une quête de sens qui les pousse à rejoindre l'organisation. La découverte des associations accompagnées et des principes de développement durable à travers la conduite des projets provoquent une sensibilisation aux enjeux sociaux et environnementaux. Ces éléments sont appuyés par une culture interne bienveillante et démocratique. Tous ces éléments caractérisant les valeurs et principes de l'organisation sont fortement en phase avec les valeurs historiquement véhiculées par les associations loi 1901. On peut donc bien parler d'une socialisation aux valeurs du monde associatif, dans le sens Tocquevillien du terme, suite à plusieurs témoignages montrant une prise de conscience plus aiguë des enjeux de notre société contemporaine.

Toutefois, les normes et valeurs de S. empruntent également à la culture des sociétés privées : d'une part les start-up, et d'autre part les cabinets de conseil, qui constituent d'importants partenaires de la structure. D'un côté, la manière de traiter les priorités emprunte grandement à la culture start-up, conçue pour être efficace et pragmatique au service d'une croissance rapide. Les méthodes de gestion de projet et donc le lien aux associations provient de l'autre côté de la culture du conseil, qui véhicule les valeurs d'excellence et de dévotion au client. Ces principes sont portés en grande partie par les consultant.es en mécénat de compétences, qui se confrontent chez S. à une culture bien différente de celles d'un client classique.

---

<sup>188</sup> Crozier, Michel, *Pouvoir et organisation*, Archives européennes de sociologie, vol. 5, no 1, pages 52-64.

<sup>189</sup> Martin, Dominique. « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, 50-2 | 2012, 93-114.

Ces deux pans culturels peuvent sembler a priori opposés. Pourtant, il s'agit bien de la promesse de l'entrepreneuriat social, qui est "*hybride par nature*"<sup>190</sup>, et vise à créer un projet à but d'intérêt général avec des moyens d'instruments de gestion classiques. Comme le soulignait déjà Johnson en 2000, "*l'entrepreneuriat social fait éclater les frontières traditionnelles entre le secteur public, le privé et le non-lucratif*"<sup>191</sup>. Cet éclatement des frontières s'observe concrètement dans les normes et les principes véhiculés en interne par S.. Toutefois, comme tout ensemble hétéroclite, l'entrepreneuriat social ne peut se targuer d'avoir opéré un parfait mélange des genres, une troisième culture parfaitement homogène. Quels points de tension soulève cette hétérogénéité culturelle ?

---

<sup>190</sup> Coste, Jacques-Henri, et Dominique-Anne Michel. « Éditorial. De quoi l'Entrepreneuriat social est-il le nom ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, 2013, pp. 5-7.

<sup>191</sup> Johnson S., *Literature review on social entrepreneurship*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta, 2000.

## Partie III. - La culture de S. révèle les paradoxes idéologiques inhérents à l'entrepreneuriat social

Nous avons vu dans les deux premières parties que la culture de S., issue de l'entrepreneuriat social, est hybride et mobilise des valeurs qui empruntent à la fois au monde de la start-up (innovation, agilité, efficacité, fun, ambition), au monde associatif (entraide, solidarité, non-lucrativité, liberté d'association, engagement émotionnel) et aux sociétés de conseil (excellence voire élitisme, service au client, structuration claire du travail à travers des process). Ces apports culturels peuvent sembler paradoxaux, c'est-à-dire qu'il "*paraissent défier la logique parce qu'ils présentent des aspects contradictoire*"<sup>192</sup> : contradiction par exemple entre l'élitisme du conseil et la solidarité associative, ou encore la non-lucrativité des associations et les exigences de croissance forte de la start-up. Il semble incorrect de parler de paradoxe culturel chez S., car cela signifierait une tension au sein des individus entre différentes valeurs, ce qui est peu le cas au quotidien et n'est pas ressorti lors des entretiens. Il existe malgré tout certaines ambivalences culturelles que nous analyserons. Ces différentes caractéristiques culturelles pointent également du doigt un certain nombre de paradoxes idéologiques, que nous souhaitons analyser ici.

Quelle est la différence entre culture et idéologie ? La définition de la culture d'entreprise proposée en introduction<sup>193</sup> met l'accent sur les caractéristiques communes et partagées d'un groupe social. L'idéologie, qui a longtemps été employé avec un sens proche de celui de "culture"<sup>194</sup>, est un terme dont les origines intellectuelles empruntent à la philosophie politique<sup>195</sup>. Il peut être défini comme "*l'ensemble [...] des idées, des croyances et des doctrines philosophiques, religieuses, politiques, économiques, sociales, propre à une époque, une société, une classe et qui oriente l'action.*"<sup>196</sup> L'idéologie oriente l'action : si la culture est l'ensemble des valeurs d'un groupe, l'idéologie qui le sous-tend entend également la manière dont ces valeurs vont opérer à l'extérieur du groupe social, et les effets sur le réel qui vont en résulter. La notion d'idéologie inclut également une forte dimension politique et

---

<sup>192</sup> Définition de "paradoxe" dans le Larousse en ligne, consulté en juillet 2022. URL : [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878)

<sup>193</sup> "L'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même communauté, et qui organisent leurs façons de penser, leurs façons d'agir sur la nature qui les entoure et leurs façons d'agir sur eux-mêmes, c'est-à-dire d'organiser leurs rapports sociaux"

<sup>194</sup> Cuche, Denys. « I / Genèse sociale du mot et de l'idée de culture », Denys Cuche éd., *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte, 2016, pp. 9-16.

<sup>195</sup> Le terme a notamment été développé par K. Marx dans son étude de la lutte des classes, et H. Arendt dans sa somme sur les systèmes totalitaires nazi et stalinien. Source : Guillaume, Georges. *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, 2e éd. 1977, éd.: Vrin, coll. : Coll.: Bibliothèque des Textes Philosophiques-Poche; 2009, p. 35.

<sup>196</sup> Définition de "idéologie" sur le site du CNRTL, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/id%C3%A9ologie>

historique. L'idée est donc de souligner l'aspect politique et opératoire de l'activité de S., ainsi que celle des associations qu'elle sélectionne et accompagne.

Quels points de tensions révèlent les différentes valeurs de S., et comment sont-elles appropriées par les salarié.es et la direction de S. ? Nous verrons d'abord qu'il existe des ambivalences culturelles chez S., cristallisées par un ensemble de sujets internes. Nous livrerons une analyse critique du terme "impact", en montrant comment son utilisation permet de généraliser la culture de S. à l'entrepreneuriat social français. Enfin, nous étudierons S. comme une organisation proposant un véritable projet politique à travers son discours, dont nous relèverons les principales contradictions.

## **1) L'appropriation des paradoxes culturels par les individus et par la direction**

La gestion interne de S. répond à des logiques privées, au service d'une finalité d'intérêt général. Ces deux éléments d'apparence contradictoires provoquent-ils des tensions ou, a minima, des incohérences comportementales chez les salarié.es de S. ? Si oui, comment les caractériser ? Nous verrons ici que ces tensions sont cristallisées dans trois éléments provoquant des débats animés en interne : la question de la définition de S. et des structures qu'elle accompagne, le rapport à Station F, et enfin le choix des partenaires financiers.

### **a) S. mis en récit : association ou entreprise ?**

Comment les salarié.es de S. caractérisent la structure où ils travaillent ? Les entretiens menés dans le cadre de ce mémoire ont souligné certaines contradictions, notamment l'emploi de termes aux connotations différentes, qui soulignent des valeurs parfois diamétralement opposées.

#### **i) Des manières de décrire S. très différentes**

Lors des entretiens avec les différents membres de l'équipe, je leur ai demandé : "comment décris-tu S. à quelqu'un qui ne connaît pas la structure, dans un cadre plutôt perso ?" L'objectif était de dévoiler une mise en récit de la structure, en provoquant des réponses faisant abstraction des injonctions propres au rôle de la personne dans l'organisation. La question a parfois suscité une réflexion importante de la part des salarié.es, qui estiment l'exercice difficile : "*C'est super dur ce que tu me demandes, mais je vais essayer*"<sup>197</sup>. Cela s'explique par la difficulté à vulgariser de l'activité de S.. Si l'explication n'est

---

<sup>197</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

pas aisée, c'est d'abord car S. possède un fonctionnement liant entrepreneuriat social et mécénat de compétences technologique qui est unique en France. *“si la personne ne comprend pas quand je fais la phrase habituelle, [mon objectif] c'est de vulgariser un peu”*<sup>198</sup>, explique ainsi une salariée responsable de la sélection des projets. *“Quand j'explique... On sort du cadre vraiment des gens qui connaissent ? Je vulgarise alors. J'essaye de vulgariser à mort en simplifiant [...]”*<sup>199</sup>, complète une Program Manager.

Cette vulgarisation est vécue comme une manière de s'adapter à des interlocuteur.ices ne possédant par les codes inhérents au secteur : *“Ça dépend des personnes parce que franchement, c'est très varié.”* Le fondateur de S. poursuit : *“Je pose des questions pour savoir si les gens ont une connaissance de la tech ou pas du tout”*<sup>200</sup>. Des salarié.es nomment explicitement les différentes cultures professionnelles auxquelles il.elles sont confronté.es : *“Si je pitch à un entrepreneur, j'essaye de capter dans quel délire il est : plutôt scale up, tech, social tech type LinkedOut, ou s'il est très éloigné du digital. J'adapte vachement mon langage.”*<sup>201</sup> L'appel à des éléments des univers professionnels décrits tout au long de ce mémoire sont explicites : *“Je vais partir du principe que tu connais ce qu'est un incubateur.”*<sup>202</sup> ; *“quand la personne ne comprend pas, [...] [je vulgarise] en disant des mots comme incubateur, parfois ça aide.”*<sup>203</sup>

Et, finalement, on peut noter quasiment autant de réponses différentes que de personnes. La définition est parfois assez conforme à la version officielle : un *“incubateur tech for good”* qui *“accompagne des entrepreneurs sociaux qui sont en phase de changement d'échelle”*<sup>204</sup> ; une personne affirme également *“ressortir les éléments du site web”* et parler d'un *“accélérateur digital pour des entrepreneurs sociaux afin de les aider à démultiplier leur impact”*<sup>205</sup>. Certain.es salarié.es racontent S. de manière pragmatique, en expliquant directement les modalités d'action de la structure et donnant des exemples : *“[J'explique] qu'on fait des projets informatiques à destination d'associations qui ont des projets digitaux, et ont besoin par exemple d'une application mobile, d'un service innovant pour des bénéficiaires exclus de la société, ou d'outils en interne pour être plus productif.”*<sup>206</sup> En partant du cœur de son activité, S. a été définie comme *“un programme dans lequel [les projets] vont pouvoir bénéficier gratuitement d'un développement pour développer leurs solutions*

---

<sup>198</sup> Cf annexe 21, entretien avec Coline

<sup>199</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith

<sup>200</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume

<sup>201</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>202</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>203</sup> Entretien avec Coline, op. cit.

<sup>204</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>205</sup> Cf annexe 23, entretien avec Valérie

<sup>206</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith



*digitales.*<sup>207</sup> D'autres, en revanche, reviennent d'abord sur les racines historiques de S. : *"On est né chez Ashoka. Est ce que tu connais Ashoka, oui, non ? [...] Sur la partie tech [...], on s'aperçoit que les entrepreneurs sont complètement sous outillés. [...] Et après je donne un exemple de projet."*<sup>208</sup>

Plusieurs personnes, toutefois, utilisent directement le terme association, comme le montrent ces verbatim : *"une association qui code des solutions technologiques pour d'autres associations"*<sup>209</sup> ; *"c'est une association qui fonctionne en gros comme un accélérateur, comme un incubateur"*<sup>210</sup> ; *"Une asso [...] [dont] objectif est de proposer gratuitement des prestations de conseil en tech auprès d'associations qui n'ont pas accès à des ressources de développeurs"*<sup>211</sup>. La référence au terme d'association est fréquemment vécue comme une manière, encore une fois, de vulgariser l'activité de la structure : *"le terme entrepreneur social, il parle pas, je pense que c'est un terme qui est assez peu répandu dans la société. [...] Après tu dis "association" et là ils sont là "ah des associations !" Les expériences par rapport à ce terme sont différentes pour cette salariée :* *"Des fois je parle d'association. [...] C'est systématique : si je dis association, je n'ai pas une question. Si je dis start up, impact, incubateur, station F ou Google, Accenture machin, j'ai dix mille questions". On peut lire cet étonnement des interlocuteur.ices par une curiosité par rapport à un modèle nouveau, a contrario du monde associatif qui est peut-être davantage connu de ces personnes, ou qui fait a minima l'objet de références communes établies et considérées comme moins intéressantes. Ainsi, les manières de décrire S. sont extrêmement variées d'un point de vue lexical, et font appel aux différentes racines culturelles de S., et donc à des champs sémantiques divers, voire contradictoires, souvent dans le but de vulgariser l'activité de la structure.*

## ii) Débats internes au niveau de la communication

Ces différentes définitions soulèvent, en interne, des débats importants sur la manière de communiquer sur S.. Je l'ai d'abord expérimenté à titre personnel, en tant que chargé de communication. Lors de la rédaction de post sur les réseaux sociaux par exemple, il m'était jusque récemment totalement interdit de mentionner le terme "association". Je devais, à la place, utiliser le terme "d'entrepreneur.es sociaux". Un débat qui a été repris lors de la refonte récente du site internet. En demandant des retours sur une première version à des membres du conseil d'administration de S., ainsi qu'à des membres du milieu associatif, on m'a rétorqué

---

<sup>207</sup> Entretien avec Coline, op. cit.

<sup>208</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>209</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>210</sup> Cf annexe 20, entretien avec Léa

<sup>211</sup> Cf annexe 24, entretien avec Yacine

qu'on ne voyait nulle part que S. est une association, ni que la structure aide des associations. Les premières phrases mises en exergue sur le site internet ont fait longuement l'objet de débat. A date, on parle de S. comme une "*organisation à impact*" qui aide les "*entrepreneur.es sociaux*"<sup>212</sup>, mais pas les associations.

Ce débat ne date pas d'hier, comme le raconte la co-fondatrice, salariée la plus ancienne de S. : "*Je me rappelle que j'avais ce débat. Quelqu'un voulait vraiment écrire sur notre site qu'on était une association et j'étais vraiment contre. Je me rappelle parce que pour moi, c'était pas important le statut.*"<sup>213</sup> On note ici que cette contradiction interne est une source de tensions notable : elle parle d'un "débat", sur lequel les positions sont tranchées (elle est "vraiment contre"). Cette question bénéficie ces derniers temps d'une remise en question : "*Avec le temps, je me rends compte que c'est important et que c'est rassurant pour les assos, qu'elles sachent qu'on est une asso [...] Il y a un peu un côté de reconnaissance de pairs et je suis un peu au même niveau.*"

On observe donc que les contradictions internes sur la définition même de S., mises en exergue par une analyse comparative des entretiens, provoquent d'importantes dissensions au niveau de la communication externe. On a, d'une part, les partisan.es d'éviter à tout prix de se référer aux "associations", qui sont "*perçues par le monde extérieur comme des organisations décadentes, pas efficaces, qui vont à 2 à l'heure, qui fonctionnent mal*"<sup>214</sup>, ce qui est plutôt le point de vue du directeur de la communication actuel et co-fondateur. D'autre part, certaines personnes reconnaissent l'importance de communiquer sur le statut associatif de S., pour provoquer la "*reconnaissance de pairs*" cité par la co-fondatrice, et s'identifier davantage comme un acteur du secteur. Les tensions liées à la mise en récit de S. vont de pair avec un autre point de débat important, qui souligne les tensions idéologiques de S. : le rapport à Station F.

## **b) Start-up nation et valeurs associatives : Station F en débat**

### **i) Un rapport ambivalent à Station F**

La présence de S. à Station F ne fait pas l'unanimité au sein de ses membres. Plus précisément : les valeurs véhiculées par Station F ne sont pas, pour la plupart des salarié.es de S., représentatives de ses valeurs. Comme l'affirme Christiane Legris-Desportes dans son

---

<sup>212</sup> Cf annexe 2, extrait de la page d'accueil du site web de S.

<sup>213</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>214</sup> Cf annexe 13, journal de bord

ouvrage *Entreprise et sémiologie*<sup>215</sup>, on peut considérer que l'espace de travail rend compte du discours de l'entreprise en elle-même. L'aménagement de l'espace manifeste une certaine conception de l'entreprise comme totalité et est la proposition en conséquence d'un contrat entre entreprise et personnel. Comment ce discours est-il perçu en interne ?

Lors des entretiens, les salarié.es et les consultant.es ont répondu à la question suivante : "Trouves-tu qu'un lieu comme Station F est adapté à S.?" La formulation de la question, qui ne mentionnait pas les valeurs de S. à dessein, visait à identifier si le sujet allait être abordé par les personnes elle-même. La réponse à cette question, à l'exception des consultant.es en mécénat qui feront l'objet d'une analyse ci-dessous, est quasi-unanime : oui et non. Les arguments du "oui" font d'abord état des éléments soulignés dans la première partie de ce mémoire, à savoir les exigences marketing de S., qui s'appuie sur la résonance médiatique et symbolique du lieu pour se construire une légitimité<sup>216</sup>. Mais au-delà de ces préoccupations intéressées, les membres de l'équipe cœur reconnaissent une affinité culturelle avec le lieu, similaires à celles identifiées dans la partie II. de ce mémoire<sup>217</sup> : "*Station F ça fait appel à notre axe un peu tech / startup. Et donc dans ce sens là, ça correspond.*"<sup>218</sup> La culture tech de S. est mentionnée à de nombreuses reprises : "*notre job c'est de mettre plus de tech dont l'impact. On est dans un environnement tech. J'aime bien la métaphore de dire qu'on ramène des associations dans un bassin de la tech.*"<sup>219</sup> Au-delà de la tech, c'est l'innovation, un autre élément caractéristique de la start-up qui est mentionné par cette salariée : "*Je trouve ça vachement valorisant pour une association d'être à Station F parce que c'est un centre d'innovation de malade.*"

Les arguments du "non" font toutefois état d'un décalage culturel important. Ce décalage est d'abord dû à l'absence de structures de l'économie sociale et solidaire parisienne : "*on n'est pas dans notre écosystème*"<sup>220</sup>, "*ça colle pas trop [...]. Je me verrais mieux avec un bureau avec Latitudes* (association qui fait également de l'accompagnement tech avec d'autres associations, ndlr)"<sup>221</sup>. En comparant avec les start-up présentes à Station F, ce sont finalement bien les valeurs qui sont mentionnées par les membres de l'équipe : "*Les valeurs que portent Station F ne sont pas les valeurs que porte S. et donc il y a un*

---

<sup>215</sup> Fraenkel Béatrice, Legris-Desportes Christiane (sous la direction de). "Entreprise et sémiologie. Analyser le sens pour maîtriser l'action." in *Réseaux : Communication, Technologie, Société*. 1999. p. 304.

<sup>216</sup> Voir I.2)b) S. à Station F : au cœur de la tech, dans le "temple de la start-up Nation", pp. ???

<sup>217</sup> Voir notamment II.2)a) Un mode de gestion interne similaire à une start-up : la promesse tenue de l'entrepreneuriat social

<sup>218</sup> Cf annexe 18, entretien avec Sofia

<sup>219</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>220</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith

<sup>221</sup> Cf annexe 21, entretien avec Coline

décalage.”<sup>222</sup> En développant sur les valeurs de Station F, cet employé affirme : “se féliciter d’aller lever des fonds, chercher à grandir au détriment de ce qu’on fait aujourd’hui. [...] les valeurs de rêve ça va être : prôner la croissance, prôner le marché que tu veux conquérir, être capable de capter des investisseurs américains.”<sup>223</sup> Il s’agit de viser la croissance, viser le profit, affirme cette salariée : “Nous, on touche des bénéficiaires, on n’a pas une finalité qu’une alors que la startup, c’est quand même beaucoup : maximiser le profit à tout prix.”<sup>224</sup> Et, finalement, c’est l’absurdité de l’innovation pour l’innovation qui est critiquée par l’équipe : “J’ai pas l’impression qu’on côtoie des projets qui vont révolutionner des choses qui sont hyper importantes pour la vie.”<sup>225</sup>

La présence de S. à Station F est donc bien vécue par les membres de l’équipe cœur comme contradictoire. Cette ambivalence est systématiquement tempérée par un argumentaire lié à l’image de S. (“certains de nos partenaires financiers nous auraient peut être pas sponsorisés et ce n’était pas à Station F”<sup>226</sup>), ainsi qu’à des commentaires sur l’aspect pratique du bâtiment (“c’est adapté dans le sens logistique. C’est spacieux, il y a des salles, on peut inviter des gens facilement”<sup>227</sup>).

ii) Mise en exergue des différences fondamentales avec la culture du conseil

Les réponses à la question sur Station F étaient assez communes aux trois consultant.es en mécénat interrogé.es dans le cadre de ce mémoire : oui, Station F est adapté à une structure comme S.. Après avoir abordé d’abord les questions logistiques, en mentionnant par exemple la qualité du Wi-Fi, une consultante affirme “on est plus dans un cadre nouvelle technologie, mais au final, on reste un accélérateur tech.”<sup>228</sup> Un autre consultant affirme : “C’est le fait de dire : t’es au cœur de la tech parisienne. [...] c’est le plus grand incubateur à start-up du monde, il y a une forme de pertinence.”<sup>229</sup> Enfin, le dernier consultant interrogé, présent chez S. depuis plus de un an, affirme que S. est une “start-up associative” : “il y a peu de monde, on est à station F, [...] on ne fait pas de levée de fonds mais pour moi le but c’est de démarrer, de grossir.”<sup>230</sup>

---

<sup>222</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>223</sup> ibid. James

<sup>224</sup> Cf annexe 21, entretien avec Coline

<sup>225</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith

<sup>226</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>227</sup> Cf annexe 17, entretien avec Judith

<sup>228</sup> Cf annexe 23, entretien avec Valérie

<sup>229</sup> Cf annexe 24, entretien avec Yacine

<sup>230</sup> Cf annexe 22, entretien avec Octave

Et, contrairement à l'équipe cœur, l'équipe en mécénat de compétences ne fait pas état de quelque valeur que ce soit, même après un long temps de socialisation au sein de S.. On voit donc que les différences culturelles mises en exergue dans la partie II. de ce mémoire sont soulignées dans l'exemple de Station F. On observe 3 penchants culturels net : l'aspect start-up souligné par l'ensemble des membres de l'équipe, qui est aligné avec les valeurs de Station F. Dans cet exemple des locaux, les valeurs associatives rentrent en contradiction avec ces dernières. Enfin, la culture du cabinet de conseil, symbolisée par les consultant.es qui voient en S. un client un peu à part, ne fait aucune différence entre ces deux aspects, occultant complètement l'aspect associatif de la structure. Un autre élément de débat récent souligne les contradictions idéologiques de S. : la "charte éthique".

### c) La "charte éthique" comme élément de régulation officiel soulignant les contradictions internes

La "charte éthique" est un document interne à S. qui a pour but d'analyser les l'impact social et environnemental des entreprises partenaires de la structure, pour décider de façon démocratique de la poursuite ou non du partenariat. Certains partenaires, en effet, ont une activité économique soulevant de fortes externalités négatives.

#### i) Les partenariats financiers, sources de contradictions morales

En octobre 2020, alors que S. est dans une situation financière très incertaine, une opportunité se dessine de créer un important partenariat financier avec un groupe multinational d'extraction et d'exploitation d'hydrocarbures, Carburio<sup>231</sup>. Ce partenariat est alors vécu comme une des seules manières de redresser la barre et de continuer à payer les salaires des employé.es. La question de l'accord de ce partenariat avec les valeurs de S. est alors vite évincé, face à l'impératif économique qui relève de l'urgence. On rappelle en effet que les revenus de S. dépendent à 100% des fondations privées, provenant de fondations familiales ou de fondations d'entreprise. Un an et demi plus tard, S. a sécurisé plusieurs financements, ce qui permet de remettre en question le partenariat d'un point de vue éthique.

C'est alors qu'est créé la charte éthique<sup>232</sup>. Sur la page de garde de ce document à strict usage interne, on peut y lire son double objectif : d'abord pédagogique, "*comprendre l'impact de certains types d'activité sur la société et l'environnement*", et ensuite opérant sur la prise de décision : "*positionner nos limites : y'a-t-il un abus de pouvoir / des conséquences négatives sur l'être humain et son environnement à partir duquel on décide de ne pas (ou plus) collaborer ?*". Le groupe Carburio est d'abord pointé du doigt pour son activité principale,

---

<sup>231</sup> Le nom a été modifié.

<sup>232</sup> Le document, confidentiel, ne peut pas être diffusé en annexe.

la vente de pétrole et de gaz. Des ONG dévoilent depuis plusieurs années d'importantes pratiques de lobbying, dans lesquelles le groupe a investi une dizaine de millions d'euros, qui incitent les gouvernements à freiner certaines réformes pour la lutte contre le dérèglement climatique. La construction récente de puits de pétrole sur le continent africain, qui a fait l'objet d'une vive polémique dans les médias, finit de dresser le tableau d'une entreprise qui entre fortement en contradiction avec les valeurs et les objectifs de S., qui coïncident notamment avec l'objectif 13 de développement durable de l'ONU qui affirme que *“la lutte contre le réchauffement climatique est devenue un élément indissociable de la réalisation du développement durable.”*<sup>233</sup>

A la suite d'une série de discussions en interne au cours de l'année 2022, dont certaines à laquelle j'ai eu l'occasion de participer, la décision est prise de continuer le partenariat. Cela fait état d'une forte dissonance cognitive. Ce concept, développé par le psychologue L. Festinger dans un ouvrage de 1957, étudie les tensions qui opèrent lorsque le comportement d'une personne (ou d'un groupe de personnes) entre en contradiction avec ses idées ou croyances<sup>234</sup>. L'ouvrage dresse les types de différence entre d'une part une cognition, c'est-à-dire un processus mental qui se rapporte à la fonction de connaissance et mettent en jeu le langage, la prise de décision, la perception ou l'attention notamment, et d'autre part un comportement. La théorie psychologique postule que les individus vont, au maximum, chercher des ajustements pour diminuer la dissonance et rapprocher leurs cognitions de leurs actions. La diminution de la dissonance peut être obtenue de trois manières : une modification du comportement, une modification de la cognition par une justification, ou un ajout de cognitions pour compenser. Dans le cas de S. et de son responsable financier (mon manager, qui gère aussi la communication de la structure), la dissonance était d'abord faible, car une forte justification venait résoudre la cognition (nous avons besoin de financements). Par la suite, la dissonance s'est faite plus importante, la justification disparaissant. Le rôle de la “carte éthique” était donc de faire baisser la dissonance, en trouvant une nouvelle clé, du côté des comportements ou de la cognition.

Élément notable : la décision a été appuyée par des instances de discussions collectives incluant toute l'équipe cœur, ce qui vient souligner les valeurs de démocratie propres à S., soulevées dans la partie II.<sup>235</sup> Les conclusions de ce débat en équipe relèvent l'importance d'en discuter ensemble, mais soulignent une forme d'hypocrisie de revenir sur ce partenariat à un moment de l'année où l'attention médiatique était fortement braquée sur

---

<sup>233</sup> “Objectifs de Développement Durable. 17 objectifs pour sauver le monde” sur le site web de l'ONU. Consulté en juillet 2022.

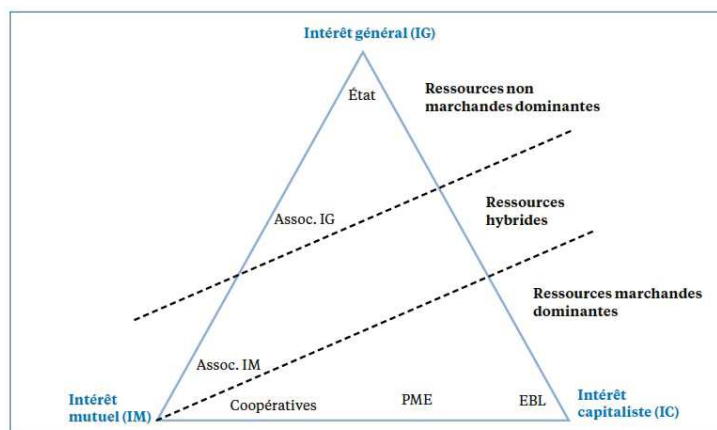
<sup>234</sup> Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. California: Stanford University Press. 1962.

<sup>235</sup> voir II.1)b) Cette socialisation vient souligner les valeurs du monde associatif

l'entreprise partenaire. Finalement, la décision a été prise de maintenir le partenariat, et de saisir toute opportunité financière permettant de ne pas le renouveler. Ainsi, la position de S. par rapport à Carburio souligne une double dissonance : une contradiction en terme d'objectifs sociaux de la structure, mais également une dissonance cognitive au niveau des valeurs morales. La décision initiale de signer le partenariat, ainsi que la décision récente de le maintenir, viennent souligner les valeurs de pragmatisme (ici financier) de S..

ii) Des contradictions soulevées par la nature de la structure financière de S.

Ce dilemme moral est lié à la structure financière de S., lui-même dû à sa structure juridique d'association loi 1901 qui ne permet pas de se financer avec des fonds propres. Ces contradictions ont été soulevées par deux chercheurs en sciences sociales, Jacques Defourny et Marthe Nyssen, qui proposent une présentation intégrée des différentes formes d'organisation économiques. Les auteurs distinguent les organisations en fonction de l'intérêt visé pour leur membres : il peut être mutuel, général ou capitaliste. Ils projettent toutes les organisations économiques sur un même plan dans un triangle équilatéral dont les sommets correspondent à ces trois types d'intérêt. Puis, ils découpent l'espace en trois zones : dans la zone supérieure, où se situe l'intérêt général, les organisations reçoivent majoritairement des ressources non marchandes (argent public, dons, bénévolat) ; dans la zone inférieure, à laquelle appartient l'intérêt capitaliste, les organisations trouvent principalement leurs ressources sur les marchés ; enfin, dans la zone intermédiaire, les ressources sont mixtes avec une hybridation sans prédominance. Hormis les sommets, où se situent des modèles d'organisation « purs », les autres points dans le triangle illustrent une hybridation des ressources et des intérêts poursuivis.<sup>236</sup>



<sup>236</sup> Noguès, Henry. « Economie sociale et solidaire, socioéconomie du 3e secteur », Jacques Defourny et Marthe Nyssens (Dir.), coll. Ouvertures économiques, De Boeck éditeur, 2017, 443 pages, RECMA, vol. 346, no. 4, 2017, pp. 110-112.

S., association d'intérêt général aux ressources non marchandes dominantes, se situe au milieu de l'arête gauche du triangle. Cette distinction met en exergue le tiraillement de S. entre l'intérêt général (participer à la lutte contre le dérèglement climatique) et l'intérêt mutuel, qui est partagé avec ses principaux partenaires (participer, par exemple, à la stratégie RSE de Petrolium). H. Noguès soulève, suite à ces analyses, que l'orientation générale observée ces dernières décennies pour beaucoup de structures de l'ESS se traduit par un glissement vers la zone où dominent les ressources marchandes. Parfois choisie, cette évolution est la plupart du temps subie, résultant du rationnement des ressources publiques pour limiter les déficits<sup>237</sup>.

Finalement, les contradictions soulevées par la culture et les valeurs de S., intrinsèquement hybrides, sont bien cristallisées dans ces trois éléments : la mise en récit de S., le rapport à Station F, ainsi que la charte éthique. Ces antagonismes sont-ils généralisables au secteur de l'entrepreneuriat social français ?

## **2) Le terme impact généralise l'expérience de S. à l'entrepreneuriat social en caractérisant à nouveau sa culture**

Afin d'élargir la réflexion, nous souhaitons maintenant s'interroger sur le caractère généralisable des tensions idéologiques de S.. Dans la sous-partie précédente, un ensemble d'éléments nous ont servi d'exemples, révélant les contradictions internes en les cristallisant. Nous appuierons ici notre démonstration sur l'utilisation du terme "impact", qui s'est récemment imposé dans le secteur de l'entrepreneuriat social<sup>238</sup>. En octobre 2020, le principal lobby de l'entrepreneuriat social, le Mouves (MOUVement des Entrepreneurs Sociaux) est ainsi devenu le Mouvement Impact France (MIF)<sup>239</sup>. J'ai en outre, lors de mon alternance chez S., observé une utilisation très élevée de ce terme : on parle de "l'économie à impact", de "jobs à impact", des "organisations à impact", mais également de "faire" ou "d'avoir un impact"<sup>240</sup>, entre autre. L'utilisation du terme "impact" est un anglicisme, qui provient du terme anglo-saxon to impact, qui signifie avoir une incidence, influencer sur un élément<sup>241</sup>. Dans le cas de l'économie sociale et solidaire, il renvoie au dynamisme pragmatique des entrepreneur.es

---

<sup>237</sup> Noguès, Henry. « Entreprises sociales et entrepreneuriat social : émergence et enjeux de nouveaux modèles », *RECMA*, vol. 353, no. 3, 2019, pp. 106-123.

<sup>238</sup> Ce terme a suscité de nombreux questionnements lors de mon expérience chez S., comme en atteste le journal de bord de ce mémoire. Il a été dans le cadre de ma recherche un des points de départ des problématiques propres à ce mémoire. Cf annexe 13, journal de bord

<sup>239</sup> "Le Mouves devient le mouvement IMPACT France", *Carenews* [en ligne], consulté en juillet 2022.

<sup>240</sup> Cf journal de bord, *op. cit.*

<sup>241</sup> Définition de "impacter" sur le Larousse en ligne, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/impacter/10910409>



sociaux, soucieux d'avoir un effet positif sur la société. L'apparition de nouveaux anglicismes dans la langue française est un phénomène lexical servant souvent l'utilité, qui mobilise de la créativité pour dénoter des réalités sociales nouvelles et complexes<sup>242</sup>. Qu'est-ce que les différents éléments de définitions et utilisations du terme révèlent sur le secteur aujourd'hui ? Nous analyserons d'abord le terme "impact" comme un effet de mode, qui prend sens au sein d'un secteur et dévoile ainsi une réalité économique à travers ses différentes significations. Nous nous appuyerons ensuite sur le concept de "formule" développé par Alice Krieg-Planck pour replacer le terme au sein d'une dynamique discursive, révélée à travers les entretiens.

### a) Le terme "impact" : un effet de mode

#### i) Premières définition de l'impact, un outil marketing utilisé par S.

Nous pouvons considérer dans un premier temps que le terme "impact" est devenu un lieu commun, auquel la communication externe de S. fait référence dans des objectifs de marketing. En tant que chargé de communication, c'est un terme que j'utilise à de nombreuses reprises. C'est un mot qui fait référence dans le secteur, qui dénote un dynamisme et une modernité qui parle à la fois aux acteurs associatifs et aux partenaires privés. C'est par exemple le mot qui a été choisi pour le nom d'un événement majeur pour S. : "*Tech for impact*" qui a mobilisé plus de 300 personnes dans le grand amphithéâtre de Station F. Le nom exprime l'objectif de S. : mettre la tech au service de projets sociaux et, au final, avoir un impact positif sur la société. Le caractère consensuel du terme l'a positionné en première place dans le site internet. La première phrase mise en exergue est ainsi "*La tech au service des organisations à impact*". Il permet de ne parler ni d'associations, perçues comme négatives, ni d'entrepreneurs sociaux, un terme long qui met l'accent sur des personnes plutôt que sur des organisations. Enfin, c'est un terme mobilisé dans le cadre de la communication quotidienne de S.. Sur un post des réseaux sociaux de S., on peut ainsi lire : "*Alors, rejoins-nous si... // Tu veux donner du sens à ta carrière en rejoignant une organisation tech engagée dans l'impact // Tu as envie d'aider les entrepreneurs sociaux à utiliser au mieux la tech pour démultiplier leur impact*"<sup>243</sup>. Ici, le terme fait à la fois référence au secteur économique, "dans l'impact", et à la signification première du terme, à savoir influencer positivement sur la société ("leur impact").

Son utilisation par de nombreuses structures qui font références dans le secteur de l'entrepreneuriat social le place comme référence commune. Comme évoqué en introduction,

---

<sup>242</sup> Saugera, Valérie. « La fabrique des anglicismes », *Travaux de linguistique*, vol. 75, no. 2, 2017, pp. 59-79.

<sup>243</sup> Cf annexe 5, post publié sur le LinkedIn de S. en 2021 à propos du recrutement

c'est avant tout le nouveau nom du lobby de l'entrepreneuriat social. Celui-ci possède une résonance médiatique importante, avec des tribunes relayées dans la plupart des quotidiens nationaux et magazines économiques français (La Croix, Le Figaro, Les Echos, Libération, le JDD...). Le terme est utilisé par de nombreux acteurs du secteur, qui l'emploient comme formule marketing. Un appel à projet liant BNP Paribas et Publicis s'intitule ainsi "My com' for Impact"<sup>244</sup>.

Le terme "impact" est à l'origine un dérivé du verbe anglais. Son utilisation lexicale dans le secteur de l'ESS possède des définitions ainsi que des emplois grammaticaux variés, comme le montrent les exemples ci-dessus. De verbe, il devient adjectif : une organisation "à impact" est une structure de l'économie sociale et solidaire, focalisée sur la valeur sociale qu'elle produit plus que sur son profit. On parle aussi d'économie à impact, de job à impact... L'adjectif se fige parfois dans un substantif qui prend des valeurs de métonymie : "l'impact" représente le secteur tout entier, comme une candidate à un stage qui affirmait vouloir "travailler dans l'impact"<sup>245</sup>. Métonymie encore désignant un processus dans la formule "augmenter son impact", qui signifie accroître la valeur positive que l'on apporte à la société à travers une activité économique ou associative.

## ii) Le terme impact, une formule

Malgré ces différents emplois lexicaux, le terme impact fait référence dans le secteur. Au-delà d'un effet de mode, il retranscrit les enjeux d'un secteur économique entier. Pour analyser sa portée publique et médiatique, nous souhaitons faire appel au cadre conceptuel de la "formule", tel que défini par Alice Krieg-Planque. La formule est définie par l'auteure comme "*un ensemble de formulations qui, du fait de leurs emplois à un moment donné et dans un espace public donné, cristallisent des enjeux politiques et sociaux que ces expressions contribuent dans le même temps à construire*"<sup>246</sup>. A première vue, le terme impact et ses emplois correspondent à cette définition : il s'agit bien d'un ensemble de formulations (analysées ci-dessus), qui sont employées à la fin de la décennie 2010<sup>247</sup>, dans l'espace public de l'entrepreneuriat social (dans les éléments de langage des structures du secteur, ou son plaidoyer dans les médias nationaux), et qui cristallisent des enjeux sociaux d'engagement des entreprises dans un objectif de résolution des problématiques sociales et

---

<sup>244</sup> "BNP Paribas et Publicis lancent "My Com For Impact", communiqué de presse sur le site web de BNP Paribas, consulté en juillet 2022.

<sup>245</sup> cf journal de bord

<sup>246</sup> Krieg-Planque, Alice. "La notion de « formule » en analyse du discours.

Cadre théorique et méthodologique." Besançon : Presses Universitaires de Franche-Comté, 2009, p.7

<sup>247</sup> L'historicité du terme est complexe à prouver faut de sources. On situera son avènement et sa période de référence entre la création du MOUVES en 2010 et sa refonte en 2020.

environnementales. La “formule” possède quatre dimensions, que nous pouvons appliquer au terme d’impact :

- Le signifiant est stable et figé, au sein d’unités lexicales simples. Bien qu’il existe différentes acceptions du terme, la notion d’impact semble bien figée, faisant référence à un pan de l’économie mettant en avant la responsabilité sociale avant une quelconque recherche de profit.
- C’est l’usage social et sa productivité lexicologique (détournement, défigement) qui la construit et l’institue en formule. C’est bien le cas ici, comme vu ci-dessus par le multiple usage qui en est fait dans le secteur.
- Il existe un impérialisme sociolinguistique de la formule : elle est “incontournable pour chacun et reconnaissable par tous”. En atteste, pour l’impact, son apparition par exemple en titre de nombreux articles de presse<sup>248</sup>.
- La formule soulève une polémique malgré la stabilité du signifiant. Elle est au cœur des débats et suscite elle-même le débat, “on observe des refus de l’énoncer, des injonctions à l’utiliser, des propositions de mots concurrents, des commentaires sur son (in)adéquation à ce qu’elle désigne”<sup>249</sup>. Malgré son apparition dans la presse nationale, la formule ne fait pas encore l’objet de débats nationaux, telles qu’on pourrait le voir dans des matinales de radio par exemple. Toutefois, elle fait débat au sein du secteur de l’économie sociale, comme nous allons le voir ci-après.

#### **b) L’impact au cœur d’une dynamique discursive qui révèle sa signification**

Nous souhaitons maintenant analyser le terme au sein de son utilisation orale, au quotidien, et notamment dans le cadre des entretiens menés pour ce mémoire. La formule n’est pas tant définie par les médias, mais plutôt par les acteurs sociaux, les premiers venant plus agir en tant qu’ “agents de diffusion qui contribuent à leur acceptabilité.”<sup>250</sup> Un aspect de la grille d’entretien portait spécifiquement sur la signification du terme chez les individus. Située à dessein à la fin des entretiens, je souhaitais observer d’abord si la personne employait le terme et, si oui, avec quelles significations.

L’intégralité des personnes interrogées ont utilisé le terme avant que la question ne leur soit posée. Les acceptions, variées, coïncident avec celles définies plus haut : le secteur

---

<sup>248</sup> Comme par exemple un article des Echos : “Pourquoi n’y-a-t-il pas plus de licornes à impact positif ?”, ou encore dans la revue spécialisée Stratégies, “les entreprises à impact, antidote au greenwashing”. Sources : Wong, Camille. “Pourquoi n’y-a-t-il pas plus de licornes à impact positif ?”, *Les Echos Start*, 20/05/2022. // Neyron, Caroline. “Les entreprises à impact, antidote au greenwashing”, *Stratégies*, 30/06/2021.

<sup>249</sup> Krieg-Planque, Alice. “La notion de « formule » en analyse du discours.

Cadre théorique et méthodologique.” Besançon : Presses Universitaires de Franche-Comté, 2009, p.7

<sup>250</sup> *ibid.*

(*“je travaille dans l’impact”*), les effets d’une structure de l’ESS sur la société (*“notre structure a un impact”*), ou encore la valeur sociale produite par cette activité (*“notre impact doit être plus important auprès des personnes qui ont un problème”*). Qu’est-ce que ce terme représente pour les individus ? L’impact, signifiant devenu mot-valise, correspond-il aux mêmes signifiés ? Nous réaliserons une analyse croisée des discours des employé.es de S., ainsi que de l’acception qu’on peut y trouver dans la presse écrite nationale, caisse de résonance de la signification du terme.

#### i) L’impact comme distinction qualitative

L’impact est d’abord un terme qui permet une distinction qualitative entre le secteur de l’économie sociale et solidaire et le secteur des entreprises traditionnelles. Est supposé implicitement que *“ce qui a de l’impact, c’est de l’impact social ou environnemental.”*<sup>251</sup> Ces caractéristiques dépassent les considérations juridiques : *“Pour moi, une Start-up sociale ou une asso agissent pour le même sujet qui est l’intérêt général ; c’est à dire que leur raison d’être c’est de cracker [trouver la solution à, ndlr] la problématique qu’elles adressent.”*<sup>252</sup> C’est cette acception qui est majoritairement utilisée dans les médias : par exemple un article de la revue Challenges, qui évoque *“les entreprises à impact”*, et enjoint à prêter plus d’attention à son *“impact écologique et social”*<sup>253</sup>.

Pour les salarié.es de S., le terme est très vite liée de manière personnelle au sens qu’ils donnent à leur travail : *“je veux que mon travail [...] aie un impact positif sur la société par rapport à autre chose qui n’avait soit pas d’impact sur la société, soit qui avait un impact négatif sur la société”*<sup>254</sup>. Ce consultant explique ainsi que, pour lui, l’impact peut correspondre à *“des choses très limitées. Quand on a bossé sur Solinum, qui est une solution qui permettait de traduire des accès à des ressources d’urgence pour des personnes... il suffit que trois personnes qui ont utilisé la section traduction et qui grâce à ça ont passé une nuit d’hiver au chaud, tu te dis l’impact est quand même très concret.”*<sup>255</sup> L’impact est pour cet autre salarié *“profondeur de transformation des vies”* à travers les projets solidaires menés par S.. En prenant deux exemples de projets développés par S., il explique : il s’agit de *“transformer des vie en donnant accès à un emploi”*, ou encore de *“commencer à engager des gens vers la voie d’une réflexion sur l’écologie dans leur quotidien”*<sup>256</sup>. Une salariée évoque même à

---

<sup>251</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>252</sup> ibid.

<sup>253</sup> Moreau, Jean ; Sadoun, Eva. “Lettre à Emmanuel Macron : 100 jours pour aligner économie, écologie et progrès social”. *Challenges*. 11/05/2022.

<sup>254</sup> Cf annexe 19, entretien avec James

<sup>255</sup> Cf annexe 22, entretien avec Octave

<sup>256</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume

plusieurs reprise dans l'entretien l'importance de "*faire de l'impact*"<sup>257</sup>. L'impact est également une manière de définir la qualité du travail et l'efficacité de l'équipe avec qui il.elles travaillent : "*pour moi quand je dis avoir de l'impact, c'est vraiment se dire que je vais créer quelque chose qui va apporter de la valeur*"<sup>258</sup>. Cette program manager le lie à l'accompagnement de S. : "*C'est le fait d'avoir une contribution positive, que tu ai passé du temps pour un projet, que chacune de tes actions apporte un bénéfice. [...] C'est apporter une amélioration.*" Une dimension émotionnelle non négligeable est évoquée ensuite : "*c'est apporter de la fierté, aussi*".

## ii) L'impact comme quantité définie par la mesure d'impact

L'impact est aussi, et surtout, perçu comme une donnée quantitative. Pour ce salarié, il s'agit ainsi du "*nombre de vies qui vont être transformées*"<sup>259</sup>. Cette dimension est fortement liée chez S. au cœur de son objectif en tant qu'accélérateur. Cette consultante explique que, pour elle, l'impact est "*l'effet avant / après le process S., par exemple la baisse du coût. Donc ça peut se mesurer avec différents KPI.*"<sup>260</sup> Cette membre de l'équipe sélection explique : "*Sur mon métier, faire de l'impact, c'est s'assurer que l'aide apportée aux structures leur permettent de faire plus : se développer sur de nouveaux territoires, aller toucher de nouveaux bénéficiaires, aller apporter une couche digitale sur un service qui est déjà existant.*"<sup>261</sup> Cette valeur sociale quantitative est une donnée que S., en tant que structure d'entrepreneuriat social, doit accroître, comme le souligne le cofondateur : "*on doit travailler pour faire en sorte que notre impact soit plus important auprès des personnes qui ont un problème.*"

Cette dimension quantitative rejoint une notion abordée dans la sphère médiatique, qui évoque les entreprises plus que les associations. Cet article des *Echos*, par exemple, questionne la présence de "licornes à impact" dans l'économie<sup>262</sup>. Une licorne correspond à une start-up valorisée plus d'un milliard de dollars. Pour définir une licorne à impact, il s'agirait selon le coprésident du Mouvement impact France de "*sortir du prisme purement financier et le remplacer par les coûts évités pour la société grâce à ces start-up*". L'impact fait appel à la notion de valeur et de croissance, à l'imaginaire de la start-up qui fait croître son chiffre d'affaires de manière exponentielle et qui parvient (pour peu que ses objectifs initiaux soient alignés avec les objectifs de développement durable de l'ONU) à améliorer la société.

---

<sup>257</sup> Cf annexe 21, entretien avec Coline

<sup>258</sup> Cf annexe 16, entretien avec Mathilde

<sup>259</sup> Cf annexe 15, entretien avec Guillaume

<sup>260</sup> Cf annexe 23, entretien avec Valérie

<sup>261</sup> Cf annexe 21, entretien avec Coline

<sup>262</sup> Wong, Camille. "Pourquoi n'y-a-t-il pas plus de licornes à impact positif ?", *Les Echos Start*, 20/05/2022

Le Mouvement Impact France enjoint les entreprises à adopter des critères de performance extra-financiers. Pour une association comme S., un enjeu fort est également de calculer de la manière la plus fine l'impact de son activité sur la société. C'est ce à quoi sert la *"mesure d'impact"*, que le média professionnel Carenews qualifie de *"passage essentiel pour les structures de l'économie sociale et solidaire"*<sup>263</sup>. La mesure d'impact correspond au fait de quantifier les effets générés, positifs ou négatifs, par une structure de l'ESS. Il peut s'agir des effets intentionnels ou non, directs ou indirects, des parties prenantes internes, externes et sur l'ensemble de la société. Elle permet notamment de justifier l'action de la structure auprès des parties prenantes et de communiquer auprès des autres acteurs et du grand public. S. a réalisé une mesure d'impact, publiée en interne en juin 2022. On y lit notamment qu'un des objectifs long terme de S. est la *"démultiplication et la maximisation de l'impact des structures"*<sup>264</sup>. Sur cet objectif, on constate ainsi que 65% des structures constatent une augmentation du nombre de bénéficiaires depuis l'accompagnement, que 78% attribuent au moins en partie à S.. 80% déclarent que la tech a permis d'améliorer la qualité des actions proposées aux bénéficiaires. On observe bien, finalement, que l'impact est considéré en interne comme un ensemble de facteurs qualitatifs et quantitatifs.

Finalement, l'impact est bien une formule au sens défini par A. Krieg-Planque. L'apport de ce concept est d'approfondir le lien entre discours, cognition et culture de l'entrepreneuriat social au prisme de l'interdiscours. C'est d'ailleurs tout le but actuel du Mouvement Impact France : mettre à l'agenda médiatique et politique les sujets d'entrepreneuriat social, ainsi que l'importance de mesurer les impacts extra-financiers des entreprises. Si le lobby est davantage tourné autour des entreprises, on s'aperçoit malgré ce fait que les salarié.es de S. (une association loi 1901) ont complètement intégré le terme dans leur vocabulaire, qui est aussi celui de la communication officielle de la structure. Cet emploi récurrent vient cristalliser des croyances qui ne sont pas anodines dans le cadre d'une association : le fait que celle-ci est amenée à croître pour accélérer l'impact des structures qu'elle accompagne. On note ainsi que la croissance, de même qu'une entreprise classique, est conçue comme un objectif en soi ; comme le souligne un consultant : *"On ne fait pas de levée de fonds mais pour moi le but c'est de démarrer et de grossir. Pour moi, [S. est] encore dans cette phase de scale up."*<sup>265</sup> Mis en exergue par la notion d'impact, on note une fois de plus la contradiction claire entre modèle économique associatif, reposant sur des subventions, et la volonté et recherche de croissance de S..

---

<sup>263</sup> "Qu'est-ce que la mesure d'impact?", Site web de Carenews Pro, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.carenews.com/carenews-pro/news/qu-est-ce-que-la-mesure-d-impact-%3F>

<sup>264</sup> Cf annexe 12, extraits du livrable de mesure d'impact de S.

<sup>265</sup> Cf annexe 22, entretien avec Octave

### 3) L'entrepreneuriat social, un projet politique contradictoire ?

Une des promesses de l'entrepreneuriat social est de mettre l'utilité sociale au cœur des entreprises d'une part, et de faire intervenir des modes de gestion plus efficaces d'autre part. Ces considérations dépassent largement le cadre du secteur économique : il vise à apporter une clé essentielle à la résolution de problèmes d'intérêt général. Il s'agit en cela d'un projet politique, que nous proposons de considérer comme tel dans cette troisième partie. Le chercheur J.F. Draperi affirme ainsi : *"il est essentiel d'avoir à l'esprit que l'entrepreneuriat social n'est pas un ensemble de pratiques (comme le sont les entreprises sociales, les associations, les coopératives, etc.) : c'est un courant de pensée"*<sup>266</sup>. Il est intéressant de noter que, chez S., un grand nombre de discussions du quotidien concernant les problèmes de société sont départies de leur dimension politique. Les élections présidentielles de 2022 venaient très timidement dans les conversations ; le rôle par exemple de l'État dans l'ensemble des problématiques sociales auxquelles sont confrontées S. n'est jamais questionné. Notre propos ne sera donc pas d'analyser les références politiques de S., mais plutôt de questionner son idéologie. Et, en l'occurrence, d'analyser la cohérence des propos soutenus, et la façon dont tiennent ensemble des moyens (modes de gestion) et des fins (objectif d'intérêt généraux) opposés à première vue, mais que l'entrepreneuriat social propose de réconcilier. Quel projet politique l'idéologie de S. met en exergue ? Quelles tensions idéologiques propres à l'entrepreneuriat social sont révélées à travers cela ?

#### a) L'accélération du changement, une formule intrinsèquement contradictoire

Dans un premier temps, nous souhaitons nous attarder sur la raison d'être de S., qui a été définie collectivement en séminaire, et qui est officiellement mise en exergue sur son site internet : *"Notre objectif : accélérer le changement social et environnemental grâce à la tech"*<sup>267</sup>. Que connote-t-elle ? Quelles ambivalences se cachent derrière un tel propos ?

##### i) Quelle accélération pour quel changement ?

Livrons-nous d'abord à une analyse sémiotique de cette phrase. Le terme "accélérer" fait d'abord référence à l'activité de S., qui s'identifie à un "accélérateur" de projets solidaires,

---

<sup>266</sup> Draperi, Jean-François, "L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme", Cestes-Cnam, *Recma, Revue internationale de l'économie sociale*, Acte1, févr. 2010.

<sup>267</sup> Cf annexe 2, extrait de la page d'accueil du site web de S.

voire un incubateur, à la façon des incubateurs de start-up. Accélérer, c'est "faire qu'un processus s'installe plus vite et avec plus d'ampleur"<sup>268</sup>. Le verbe possède une valeur transitive : quel est le processus accéléré ? Le complément d'objet direct de la phrase est le "changement social et environnemental". On fait ici référence à nouveau à un processus, puisque le "changement" induit une notion de transition, le passage d'un état A à un état B. Avec S., cette transition est réalisée grâce aux outils digitaux. Une formule qui n'est pas sans rappeler le terme de "transition numérique", terme employé dans les années 2010 pour évoquer la démocratisation de l'utilisation du digital dans les grandes entreprises<sup>269</sup>. On remarque dès à présent une répétition de l'idée de dynamisme, de transformation, sous la forme d'une gradation descendante, qu'on pourrait associer à la relation mathématique entre vitesse (changement) et accélération<sup>270</sup>. Les adjectifs "social" et "environnemental" concluent la phrase, en qualifiant le "changement". Ils précisent la direction, l'objectif de celui-ci, en lui imprimant un sens qui rappelle l'objectif de S., apporter un soutien technologique à des projets sociaux et environnementaux. L'adjectif "social" renvoie en effet à un ensemble de thématiques d'actions sociétales qui sont celles de S., parmi lesquelles la lutte contre l'exclusion, le retour à l'emploi, la lutte contre les violences conjugales... L'adjectif "environnemental" connote quant à lui des thématiques plus précises de lutte contre le dérèglement climatique.

Il est intéressant de noter que, dans cette phrase, tout le sens final donné à la phrase est implicite. En effet, le "changement" est une formule qui explicite uniquement la notion de flux, voire de versatilité. Tout comme le terme "impact" analysé plus haut, le caractère positif de ce changement n'est pas précisé. Il est également implicite que ce changement est réalisé grâce à des associations. Les valeurs de l'entrepreneuriat social, toutefois, sont bien présentes, à travers le dynamisme induit par le champ lexical de la vitesse. L'absence de dénotation claire enjoint une forme de confusion. En effet, l'entrepreneuriat social a vocation à provoquer des changements positifs, au sein d'une société qui voit se produire des changements au contraire délétères. En France, par exemple, le taux de pauvreté a augmenté de deux points depuis 1984, passant de 14.3% à 16.3%, après une forte diminution entre 1970 et 1984<sup>271</sup>. Autre exemple : en 2014, le nombre de SDF a augmenté de 50 % en trois

---

<sup>268</sup> Définition de "accélération" dans le Larousse [en ligne], consulté en juillet 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/acc%C3%A9l%C3%A9rer/393>

<sup>269</sup> "Qu'est-ce que la transformation numérique", Site web francenum.gouv, consulté en juillet 2022.

<sup>270</sup> En mathématiques, la fonction accélération est la dérivée de la fonction vitesse. En effet, la dérivée permet de décrire les variations ; l'accélération est définie comme la variation de la vitesse. Ainsi, une augmentation de l'accélération fait croître la vitesse de manière exponentielle.

<sup>271</sup> "Taux de pauvreté par statut d'activité en 2019", In L'essentiel sur... la pauvreté. Site web de l'INSEE, 10/11/2021. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5759045#graphique-figure4>



ans selon la fondation Abbé Pierre<sup>272</sup>. Quant aux changements environnementaux, les récents rapports du GIEC sont sans appel sur leurs caractères généralisés, rapides et s'intensifiant, sans précédent depuis des milliers d'années. Le dérèglement climatique d'origine humaine affecte déjà de nombreux phénomènes météorologiques et climatiques extrêmes dans toutes les régions du monde<sup>273</sup>. A la lumière de ces données, "accélérer le changement social et environnemental" a tout d'un groupe nominal à la définition ambiguë. Le sens initial sous-entendu par S. tend à affirmer que ces changements délétères sont justement des choses auxquels l'entrepreneuriat social tente de pallier. En se faisant l'avocat du diable, on pourrait affirmer que "*plus on parle d'entrepreneuriat social et moins les valeurs qu'il incarne se retrouvent dans les faits*"<sup>274</sup>.

## ii) L'accélération : solution ou problème ?

Le terme d'accélération, dans l'énoncé mis en exergue par S., connote des valeurs positives de dynamisme et de modernité, en opposition aux "mastodontes" associatifs vieux jeu. Au-delà de la notion de changement sociétal, nous souhaitons montrer ici que le terme d'accélération fait appel à des phénomènes sociaux réels, qui vont à l'encontre des effets recherchés par S..

Notre société mondialisée du XXI<sup>e</sup> siècle fait en effet état de la croissance exponentielle d'un ensemble de facteurs climatiques et sociétaux. D'un point de vue physique, l'humanité a ainsi atteint un point de non-retour géologique : c'est la théorie de l'anthropocène. Née en URSS et redécouverte aux États-Unis en 2000, la notion d'Anthropocène affirme que l'humanité, au lieu de s'inscrire dans les ères naguère définies par la géologie, renverse la perspective en imposant sa propre influence à la nature. Même si tout le monde ne partage pas ce point de vue, il fait l'objet d'un large consensus<sup>275</sup>. Ce nouvel âge tellurique est lié notamment à l'âge moderne, qui a débuté à la révolution industrielle (fin XVIII<sup>e</sup>). Il serait le fruit des activités humaines : les milliers de milliards de tonnes de gaz carbonique rejetées dans l'atmosphère, l'artificialisation des sols, l'érosion de la biodiversité ou encore les rejets de substances chimiques dans l'environnement<sup>276</sup>. L'avènement de l'anthropocène est lié à un processus d'accélération de la présence et de l'activité humaine sur terre. Comme le

---

<sup>272</sup> Rollot, Catherine. "Mal logement : le nombre de SDF a augmenté de 50 % en trois ans", Le Monde [en ligne], 30/01/2014.

<sup>273</sup> Soyeux, Alexia, "Rapport du GIEC : rappel des points clés", Site web de Carbone 4, 10/09/2021. URL : <https://www.carbone4.com/rapport-giec-points-cles>

<sup>274</sup> La formule est d'Alain Fayoll, in Coste, Jacques-Henri, et Dominique-Anne Michel. « Éditorial. De quoi l'Entrepreneuriat social est-il le nom ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, 2013, pp. 5-7.

<sup>275</sup> "L'Anthropocène en débat", Dossier Cairn, Books, 09/2022.

<sup>276</sup> Dubois, Jérôme. « Comprendre l'anthropocène, entre données quantitatives et choix sociaux », *Espaces et sociétés*, vol. 164-165, no. 1-2, 2016, pp. 227-233.

montre ce graphique, un ensemble de facteurs bouleversent l'environnement de façon radicale :

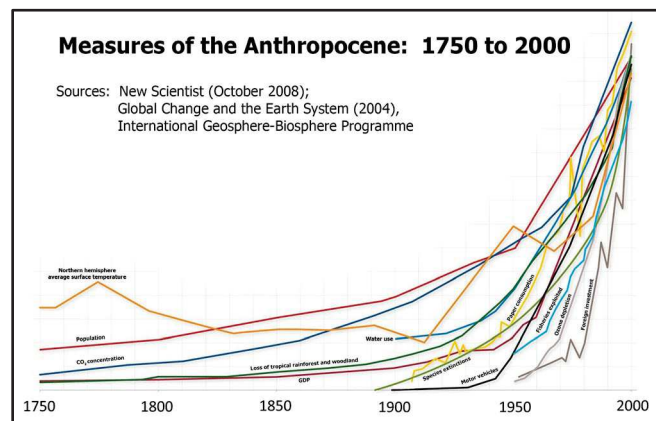


Figure 2. Mesures de l'anthropocène : 1750 à 2000. Années en abscisse, en ordonnée, un ensemble de facteurs pondérés pour parvenir à la même échelle<sup>277</sup>.

En rouge par exemple, la population mondiale ; en bleu, l'utilisation d'eau ; en noir, la production de véhicule motorisés ; en vert clair, l'extinction d'espèces animales. La croissance exponentielle de cet ensemble de facteurs participe à un ensemble de dérèglements climatiques, qui vont entraîner à terme des conséquences sociales importantes : 130 millions de personnes pourraient tomber dans la pauvreté extrême d'ici à 2030, 400 millions de personnes seront confrontées à des pénuries d'eau, et 420 millions de personnes de plus seront menacées par des canicules extrêmes <sup>278</sup>.

Cette accélération, qui s'observe ici dans un ensemble de flux physiques, fait partie d'un ensemble de phénomènes sociétaux liés à la modernité. Selon le sociologue allemand Harmut Rosa, c'est un axe pertinent pour analyser la modernité. Un ensemble d'auteurs et penseurs (Rousseau, Marx, Proust ou Thomas Mann) constatent "*l'augmentation de la vitesse de la vie sociale*"<sup>279</sup>. Cette accélération peut être, selon Rosa, décomposée en trois axes :

<sup>277</sup> Jordan, Mary. "What is the Anthropocene ? Should it be considered a geological era ?", Duke Green Classroom [en ligne], 16/02/2017.

<sup>278</sup> Turban, Paul. "Dérèglement climatique : les 5 chiffres chocs du dernier rapport du Giec". *Les Echos* [en ligne]. 23/06/2021.

<sup>279</sup> Rosa, Harmut. *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. La découverte Ed. 2012, p. 14.

l'accélération technique, qui regroupe la réduction globale des temps de transport, ainsi qu'internet par exemple ; l'accélération du changement social, qui s'observe par exemple dans la réduction de la durée moyenne d'un mariage ou encore de la période où l'on conserve un même métier ; et enfin l'accélération du rythme de vie, qui s'observe par la contraction mondiale du temps de sommeil ou même du temps de contact avec sa famille. L'auteur dresse par la suite une critique en plusieurs points de ce "totalitarisme de l'accélération", suivant le cadre intellectuel de la Théorie critique de la modernité, porté principalement par l'école de Francfort<sup>280</sup>. La critique fonctionnelle est celle qui nous intéresse le plus ici. Rosa évoque les "pathologies de la désynchronisation" : contrairement à l'ensemble des phénomènes sociaux cités ci-dessus, il y a beaucoup de choses qui ne peuvent pas être accélérées. Au premier rang duquel la création de ressources naturelles fossiles comme le pétrole ou les métaux rares, mais également le corps et le psychisme humains, qui sont "surchargés par le tempo rapide de la société"<sup>281</sup>. On observe également une désynchronisation entre la sphère politique et l'évolution socio-économique, qui aboutit à une forme de déconnexion. Enfin, cette désynchronisation nocive opère également au sein même de l'économie ; l'exemple le plus parlant étant l'emballement des marchés financiers ayant provoqué la crise financière de 2008.

Ainsi S., en évoquant l'"accélération des changements sociaux et environnementaux", fait écho indirectement à cette accélération générale et totalitaire, qui est délétère pour l'environnement, la société et le psychisme humain. Ce qui va à l'encontre même de l'objectif de S., à savoir provoquer un changement social positif, et lutter contre le dérèglement climatique. Les enjeux technologiques sont au cœur de la création de S.. On entend parfois en interne parler de "transformation digitale des associations" ; on parle d'apporter la même qualité de service qu'on pourrait le faire pour une entreprise, de mettre le monde associatif à niveau. Mais le mettre à niveau, n'est-ce pas justement le faire rentrer dans une forme de fuite en avant, une course perpétuelle à l'innovation qui épuise les ressources naturelles et psychiques mises à disposition de l'humanité ?

#### **b) Des pistes concrètes de l'entrepreneuriat social pour résoudre ces contradictions holistiques**

Les contradictions que nous venons de soulever relèvent d'une analyse macroscopique, voire holistique, dans la mesure où elles nécessitent de prendre un recul

---

<sup>280</sup> Courant de pensée issu de l'Institut de recherche sociale fondé à Francfort, souvent considéré comme fondateur ou paradigmatique de la philosophie sociale ou de la théorie critique. Adorno, Benjamin, Habermas ou encore Honneth sont des penseurs s'inscrivant dans ce courant intellectuel, cités explicitement par Harmut Rosa.

<sup>281</sup> Rosa, H., Op. cit., p. 95.

réflexif sur ses propres pratiques pour les resituer dans la société. Nous allons voir qu'elles sont également considérées par les acteurs associatifs et de l'entrepreneuriat social, qui proposent des pistes concrètes qui sont autant de pistes de résolution de ces paradoxes. Étudions les solutions proposées sur trois contradictions idéologiques majeures : le solutionnisme technologique, l'impact environnemental du numérique, et enfin la perpétuation du paradigme de croissance infinie contraire aux valeurs associatives.

i) L'idéal d'un numérique humble

S. fait, à travers sa communication et son activité, l'apologie de l'innovation par l'apport positif de la technologie qu'elle mobilise. Or, l'essor ultra-rapide des outils numériques dans la modernité tardive ont un ensemble de conséquences délétères, notamment au niveau de l'environnement.

Le premier enjeu pour S. est de se départir du solutionnisme technologique. Cette notion a été développée par E. Morozov, un intellectuel russe spécialiste des implications politiques et sociales du progrès technique et du numérique. Dans un ouvrage au titre provocant, *Pour tout résoudre, cliquez ici*<sup>282</sup>, il déploie une thèse critique sur notre paysage digital actuel. Il s'appuie pour cela sur la notion de "solutionnisme", un courant de pensée qui "suppose davantage les problèmes qu'il est censé résoudre qu'il ne les analyse vraiment". Morozov constate qu'aujourd'hui, les solutions fournies par les États sont insuffisantes pour traiter autant les causes que les effets des crises économiques, sociales et politiques. La technologie au sens large, largement représentée par les acteurs de la Silicon Valley, arrive alors avec des solutions toutes faites souvent peu chères et rapides à exécuter. Ainsi, ces problématiques sont récupérées par les acteurs de l'innovation, particulièrement dans la Silicon Valley. Les raisons de ce changement de paradigme sont à la fois culturelles et intellectuelles : l'enthousiasme suscité par les nouvelles technologies nous conduit à les embrasser sans forcément poser la question du projet politique qu'elles embarquent<sup>283</sup>.

Appliqué à S., le solutionnisme technologique correspondrait à un écueil majeur : créer une solution digitale sans prendre le temps de se renseigner suffisamment sur le problème social auquel elle s'attaque ; mais également avoir la prétention de résoudre une problématique sociale majeure à l'aide d'une innovation technologique. Ces dérives ont été réalisées au début de la création de S., et les responsables de projet sont attentif.ves à ne pas la reproduire. On peut prendre comme exemple parlant d'un échec une solution digitale développée pour Bibliothèque Sans Frontières (BSF), une ONG qui vise à faciliter l'accès à l'éducation, à la culture et à l'information aux populations vulnérables, comme les camps de

---

<sup>282</sup> Morozov, Evgeny. *Pour Tout Resoudre, Cliquez Ici*. Fyp Editions. 12/09/2014.

<sup>283</sup> Ibid.

réfugié.es politiques. Le projet visait à créer une application donnant un accès off-line à un ensemble de manuels scolaires et livres. Sélectionnée par S., la solution digitale est développée, mais sa mise en œuvre sur le terrain s'avère vite complexe : manque de formation des équipes et de communication, manque de matériel pour véhiculer l'application... L'application est vite abandonnée par l'ONG. Morozov parle, dans son ouvrage, de la "*viabilité branlante des solutions collectives historiques*"<sup>284</sup>. Les program manager de S. suivent à leur arrivée dans la structure une formation spécifique, qui permet de ne pas reproduire les échecs des missions précédentes.

Ainsi S., à travers son discours, véhicule une forme de solutionnisme technologique, car c'est selon son slogan "grâce à la tech" que le changement social et environnemental s'opérera. Toutefois, en interne, une attention particulière est portée à ne pas mettre sur un piédestal les solutions technologiques, et modérer les attentes des associations bénéficiaires. Un consultant raconte la conduite d'un projet et le "*problème*" de "*passer par une phase de cadrage et d'exploration du possible, qui va laisser penser à l'entrepreneur social entrepreneur social l'association qu'on va lui réaliser un nouveau Facebook*"<sup>285</sup>. Tout le travail de S. est ainsi de remettre les bénéficiaires en face de ce qui est possible avec l'enveloppe de jour-homme qui lui est attribuée. Cela est lié à une prestation en mécénat de compétences, qui se distingue d'une relation commerciale classique du conseil. Car, comme l'explique ce même consultant, "*on se sert pour cadrer des méthodes qui ont été pensées par des gens [...] qui sont là pour susciter le désir chez des gens qui derrière vont payer une prestation pour faire du développement.*"<sup>286</sup> Les solutions développées par S. sont de fait plus modestes, car réalisées avec moins de moyens. En outre, S. porte une attention de plus en plus importante à la mesure objective des résultats de ses outils digitaux sur les bénéficiaires des solutions accompagnées. La mesure d'impact récente montre ainsi que 85% des structures interrogées utilisent la solution digitale mise à disposition.<sup>287</sup>

## ii) L'idéal d'un numérique sobre

Le second volet est écologique. Les usages numériques font l'objet d'une croissance importante : en 2019, le nombre d'utilisateurs du web s'est accru de 9,1 % (tandis que la population mondiale n'a progressé que de 1,1 %). En France, 92 % de la population utilise Internet<sup>288</sup>. Cette utilisation du digital a un impact environnemental fort : 3.5% des parts

---

<sup>284</sup> *ibid.*

<sup>285</sup> Cf annexe 22, entretien avec Octave

<sup>286</sup> *ibid.*

<sup>287</sup> Cf annexe 12, extraits du livrable de mesure d'impact de S.

<sup>288</sup> Amsili, Sophie. "L'usage d'Internet dans le monde en cinq chiffres", *Les Echos* [en ligne]. 09/02/2019.

mondiales de gaz à effet de serre en 2019, un chiffre qui augmente en moyenne de 6% par an<sup>289</sup>. A titre de comparaison, cela est supérieur de un point au bilan carbone de l'aviation mondiale, selon les chiffres de l'International Council on Clean Transportation (ICCT)<sup>290</sup>. Si on regarde en détail le bilan carbone du numérique, on remarque que plus des trois quart des émissions sont liées à la fabrication de terminaux, ce qui est notamment dû à l'extraction de métaux lourds (nickel, lithium) dans des processus très énergivores<sup>291</sup>, ainsi que l'utilisation des terminaux avec une part très importante dédiée au stockage et au streaming vidéo<sup>292</sup>. La promotion du numérique, tel que le fait S., semble donc a priori aller à l'encontre de sa volonté de provoquer un changement environnemental positif.

Ces réflexions ont été abordées dans un événement récent organisé à Station F avec le Mouvement Impact France, intitulé "Sobriété et tech, sœurs ennemies ?". La conférence a fait intervenir des entrepreneur.es sociaux qui proposaient des solutions diverses au paradoxe d'une tech sobre. Les solutions soulevées sont d'abord d'ordre pratique. Ainsi, il existe des feuilles de route pour réaliser des outils web grâce à "l'éco-conception". Il s'agit par exemple de ne pas mettre de vidéo dans des sites où il n'y en a pas besoin, ou encore de prêter attention aux phases de design pour réaliser les interfaces les plus sobres possibles, sans sacrifier les critères esthétiques. Il s'agit également de faire attention à son utilisation des terminaux numériques : privilégier les parcs d'ordinateurs reconditionnés et faisant appel à des marques au fort indice de réparabilité.

De manière générale, la réponse de l'entrepreneuriat social à la contradiction pratique et idéologique tient dans l'ambition d'allier une approche d'innovation qui n'est pas incompatible avec la défense de la sobriété dans les usages même des services.

### iii) La fin du projet associatif

Enfin, comment l'entrepreneuriat gère la perpétuation du paradigme de croissance infinie, qui semble contraire aux valeurs associatives ? Cela tient dans l'étude de la fin de la structure associative, un point qui est soulevé dans la stratégie de S.. En effet, en avril 2022 lors d'un séminaire d'équipe, les salarié.es ont été amenés à réfléchir sur une projection à 5 ans, et par conséquent à la suite souhaitable pour S.. Les solutions proposées sont tirées d'un

---

<sup>289</sup> Rapport "« Impact environnemental du numérique : tendances à 5 ans et gouvernance de la 5G » du Shift Project. 26/03/2021. URL : <https://theshiftproject.org/article/impact-environnemental-du-numerique-5g-nouvelle-etude-du-shift/>

<sup>290</sup> Picard, Floriane. "Pollution : les avions ont laissé 918 millions de tonnes de CO2 dans le ciel en 2018", *Le Monde*, 20/09/2019.

<sup>291</sup> "Environnement". Communiqué de presse de l'ARCEP. 12/01/2022. URL : <https://www.arcep.fr/actualites/actualites-et-communiques/detail/n/environnement-190122.html>

<sup>292</sup> Rapport du Shift Project : « Climat : l'insoutenable usage de la vidéo en ligne », 11/07/2019.

article de la Stanford Innovation Review, qui fait référence dans l'entrepreneuriat social français<sup>293</sup>.

Cet article met en exergue la problématique de la croissance des associations. En effet, contrairement à des entreprises, l'échelle d'une organisation n'est pas proportionnelle à l'échelle de son impact sur la société (l'entreprise croît au fur et à mesure que la vente de ses produits ou services croît). L'article évoque le concept du "Endgame", défini comme le "*rôle spécifique qu'une association souhaite jouer par rapport à une solution à un pb social, une fois qu'elle a prouvé l'efficacité de son modèle*". En effet, contrairement à une start-up par exemple, les auteurs affirment que la maximisation de l'impact social d'une structure associative ne passe pas nécessairement par la maximisation de ses revenus, ou une croissance du nombre de salarié.es ou de bénévoles. Elle cite ainsi l'exemple d'une association new-yorkaise qui aide les jeunes SDF, à travers un accompagnement sur le long terme. Si la structure grossit, elle verrait le risque de diluer son efficacité et, au final, la qualité de ses actions. Ainsi le passage à l'échelle d'une association peut passer par 5 canaux : la réplication (créer des antennes sur d'autres territoires), l'adoption par le gouvernement, l'adoption commerciale et l'entrée sur le marché, la réussite de la mission, ou le service maintenu. Chacune de ces options équivaut à une croissance ou une décroissance de l'effectif de la structure. Dans l'hypothèse, par exemple, d'une réplication, la solution proposée peut être mise en open source, pour que n'importe quel porteur de projet puisse s'en emparer. Dans le cas de la "réussite de la mission", c'est la mort de la structure, qui a accompli sa mission ; chose qu'on ne peut pas voir dans une entreprise classique dont le but est de faire du profit.

Ainsi, ces propositions retranscrivent les valeurs de partage, de non-concurrence et de sobriété propre au monde associatif. Elles remettent en perspective les valeurs de croissance exponentielles prônées par le monde de la start-up duquel elles s'inspirent pour ses valeurs d'ambition et d'innovation.

### **Conclusion de la partie III.**

Finalement, on observe bien qu'un ensemble de contradictions culturelles viennent alimenter des tensions idéologiques au sein de S.. Ces contradictions s'observent dans la mise en récit de S., dans le rapport à Station F et dans des prises de décisions mobilisant des choix éthiques forts. A travers l'analyse sémiotique de l'usage du terme impact, nous avons vu que ces tensions idéologiques ont cours dans l'ensemble du secteur de l'entrepreneuriat social. Le Mouvement Impact France porte notamment, dans le débat public, la volonté d'une

---

<sup>293</sup> Gugelev, A., & Stern, A. (2014). "What's Your Endgame?". *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 41–47.

mise à l'agenda de l'hybridation de l'entrepreneuriat classique et des valeurs sociales et environnementales portées initialement par le monde associatif. Enfin, l'idéologie de l'entrepreneuriat social telle que portée par S. peut effectivement être considérée comme un projet politique. En portant à la fois les valeurs d'innovation et de modestie, de croissance et de sobriété, S. porte effectivement un discours et une idéologie contradictoire. Des éléments de réponses internes et externes à la structure semblent toutefois proposer des pistes de résolution intéressantes de ces contradictions : un numérique humble, qui tente d'échapper à la tentation du solutionnisme ; un numérique sobre, qui propose des pistes concrètes de minimisation de la pollution liée au digital ainsi que de la quête perpétuelle d'innovation et de croissance qu'il semble perpétuer ; et enfin la recherche de la juste fin de l'association, qui tranche directement avec le rêve de croissance exponentielle issue du monde de la start-up.



# Conclusion

En introduction, nous nous sommes demandé dans quelle mesure S., en véhiculant la culture et les valeurs de l'entrepreneuriat social, faisait état d'une tension idéologique entre les valeurs du monde associatif et celles du monde de l'entreprise privée, plus spécifiquement de la start-up et de la société de conseil.

## **1) Conclusion finale et réponse aux hypothèses**

Nous avons d'abord montré à quel point S. s'identifie à une structure d'entrepreneuriat social, dans sa communication externe notamment. Des valeurs de dynamisme et de modernité sont véhiculées dans la communication externe de S., à la culture similaire en de nombreux points à celle d'une start-up. Cette façade est liée à des enjeux partenariaux importants, qui pousse la direction et les équipes communication à masquer la dimension associative de S., perçue comme négative, en interne comme en externe. Notre première hypothèse de recherche stipule que l'histoire de l'entrepreneuriat social permet de rendre compte des valeurs principales véhiculées et transmises par S.. Le rapport de S. à l'ONG Ashoka, elle-même pionnière en France et dans le monde en la matière, permet effectivement de rendre compte d'éléments culturels structurants pour S. : le lien à l'innovation et la technologie, le rapport à la philanthropie privée, ainsi que les éléments culturels provenant des start-up, initialement américaines. Toutefois, cette hypothèse amène à être nuancée. La propension qu'a S. à se revendiquer comme une start-up, à en intégrer les codes et les manières de faire et à communiquer sur les entrepreneur.es sociaux plutôt que les associations relève davantage de nécessités partenariales stratégiques. Le dynamisme et la modernité d'une structure agile et innovante, éléments poussés dans la communication externe, a moins un rapport avec l'histoire de l'entrepreneuriat social qu'avec des exigences marketing et financières majeures.

On voit opérer une forme de refoulement de la culture associative de Share it, pourtant bien présente quand on se penche dans le détail de la culture interne telle que vécue et transmise par les individus. On observe bien au sein de S. des valeurs associatives marquées : la volonté de mettre son travail au service de causes sociales qui ont du sens, la non-lucrativité, l'engagement émotionnel lié aux valeurs de solidarité et d'entraide, ainsi que la prise de conscience d'enjeux de société majeurs, qui peut être considérée dans une perspective toquevillienne comme un des éléments de construction de la démocratie dans une société marquée par l'individualisme. Toutefois, ces normes et valeurs cohabitent avec

de nombreux éléments culturels propres au monde de la start-up et des sociétés de conseil : l'efficacité et le pragmatisme, l'agilité et l'innovation qui relèvent davantage de l'entrepreneuriat d'une part, ainsi que des méthodes de gestion de projet, une politique salariale, un perfectionnisme et un sens du devoir vis-à-vis des associations qui tire parfois vers l'élitisme qui proviennent du monde du conseil.

Notre seconde hypothèse affirme que les valeurs et croyances véhiculées par les employé.es de S. font état d'une tension entre la culture du monde de l'entreprise (start-up, société de conseil) et celle du monde associatif. Cette assertion doit être rectifiée à la lumière de notre travail de recherche. En réalité, on observe chez les employé.es de S. très peu de tensions dans le rapport au monde associatif. Le fait de travailler pour une structure associative ou pour des associations n'est pas considéré au quotidien comme un élément important de l'identité professionnelle des employé.es. Le fait de véhiculer dans la conduite de son activité les valeurs d'entraide, de service et de non-lucrativité est vécu comme une fierté et comme un élément important pour S., mais absolument pas incompatible avec les valeurs d'excellence, d'efficacité et d'innovation propres à la start-up et au monde du conseil. Même les principaux dossiers évoqués comme points de tension dans ce mémoire, comme les locaux de S. ou le choix de certains partenaires, font l'objet de discussions internes calmes, soulevant relativement peu de tensions. La problématique du choix des partenaires financiers est la seule source de conflits de valeurs au sein de la structure, opposant le pragmatisme et la croissance de l'activité issue plutôt des entreprises privées à la rigueur éthique et morale du monde associatif. Le choix de conserver des partenaires ayant de fortes externalités négatives pour la société révèle que la balance des valeurs penche chez S. du côté privé.

On perçoit bien dans la culture de S. la promesse initiale de l'entrepreneuriat social, intrinsèquement hybride, dont l'objectif initial est de rassembler les moyens du monde de l'entreprise privée à des fins philanthropiques ou, du moins, d'intérêt général. Toutefois l'exemple de S. montre que cet alliage culturel ne se fait pas sans certaines frictions, notamment éthiques et idéologiques. On voit dans un premier temps apparaître en interne des éléments de confusion, par exemple sur la manière de décrire S. ou encore dans le rapport à Station F. Des tensions morales par rapport à certains partenaires, liées au mode de financement, mettent également en exergue des paradoxes idéologiques majeurs. L'étude du terme "impact" révèle que ces tensions sont généralisables en de nombreux points au secteur de l'entrepreneuriat social français. Le flou sémantique et conceptuel vient notamment souligner le contraste dans un secteur qui vise à la fois un impact quantitatif et qualitatif sur de nombreuses problématiques de développement durable, tout en peinant à mesurer la portée de ses actions sur la société et l'environnement d'un point de vue national et systémique. En considérant l'entrepreneuriat social sous le prisme du projet politique qu'il

incarne, nous avons montré qu'il existe des paradoxes idéologiques majeurs en son sein : le rapport à l'innovation et l'accélération technologique notamment, qui se heurte avec un idéal de sobriété revendiqué par de nombreux acteurs du secteur (dont S.). Toutefois, des pistes se dessinent au sein même du secteur pour pallier à ses paradoxes : la quête d'un numérique humble qui évite l'écueil du solutionnisme, d'un numérique sobre comme réponse à la surconsommation technologique, et enfin la recherche d'une fin juste pour une structure associative qui n'est pas vouée à la croissance exponentielle comme ses homologues start-up auquel elle aime tant à s'identifier.

Finalement, les paradoxes de l'entrepreneuriat social français semblent davantage idéologiques que culturels. Notre troisième hypothèse énonce que plusieurs contradictions idéologiques sont vécues par la direction et les salarié.es, ce qui dévoile plus largement certains paradoxes inhérents à l'idéologie de l'entrepreneuriat social français. Au regard de la démonstration réalisée en troisième partie, cette hypothèse peut être confirmée dans sa quasi-intégralité. En effet, les normes et valeurs du travail quotidien posent moins question aux employé.es que les réflexions générales concernant la finalité de son activité. Pour rappel, nous considérons ici l'idéologie comme *“l'ensemble [...] des idées, des croyances et des doctrines [...] qui oriente l'action”*<sup>294</sup>, c'est-à-dire comme la culture prise dans sa dimension opératoire (le lien avec l'extérieur du groupe social étudié) et politique. Les contradictions idéologiques autour du rapport à la sobriété, du lien entre innovation technologique et solutionnisme, entre numérique et écologie font régulièrement l'objet de débats en interne. Le lien à la finalité de la structure associative de S., à la fin de sa croissance notamment, fait l'objet d'un travail poussé lors d'un ensemble de séminaires d'équipe. La réflexion à ce sujet est encore en cours au sein de la direction de S..

## **2) Recommandations stratégiques et opérationnelles**

Suite à ces éléments de conclusion, voilà trois recommandations stratégiques et opérationnelles concernant les points soulevés dans ce mémoire :

- **Déclarer plus explicitement le caractère associatif de S. dans la communication externe.** J'ai pu observer au cours des entretiens les nombreuses représentations mentales négatives autour du monde associatif qui sont, selon les personnes interviewées, partagées par les personnes ayant la main sur les partenariats clés pour

---

<sup>294</sup> Définition de “idéologie” sur le site du CNRTL, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/id%C3%A9ologie>

S.. Expliciter le fait que S. est une association, qui œuvre au service des associations, possède deux avantages majeurs :

- Cela rend plus claire la définition de S. et de son cœur d'activité à destination de l'ensemble des parties prenantes.
- Cela transcrit un ensemble de valeurs qui sont effectivement vécues en interne, et participe donc à une communication externe plus juste et transparente.
- Cela permet en outre de redorer le blason d'un monde associatif vieillissant, et participe à changer les modèles mentaux des entreprises que S. souhaite embarquer dans le mécénat de compétences.

Cela passe par exemple par le fait d'utiliser le terme "association" dans les différents supports de communication externe (comme le site internet), ainsi que dans les événements ou les supports de rendez-vous de prospection.

- **Se positionner en interne et en externe sur les problématiques idéologiques soulevées dans ce mémoire : solutionnisme, sobriété et rapport entre technologie et croissance.** S. est une organisation en croissance, qui prend un poids de plus en plus fort dans l'éco-système de l'entrepreneuriat social français. Définir la position de la structure sur ces différents sujets est vital pour montrer l'exemple, ainsi que les pistes de solution à ces contradictions. Ce travail pourrait être fait grâce à une tribune ou un ensemble de prises de paroles lors de tables rondes par exemple. Cela positionne de surcroît S. comme une organisation pionnière, leader d'opinion sur ces sujets.
- **Définir un positionnement éthique clair et non ambigu concernant les partenaires, qui soit partagé à l'ensemble de l'équipe.** Ce travail de réflexion éthique sur les partenaires a déjà été entamé dans une série de réflexions en équipe, ainsi que la rédaction d'une charte éthique. Il est vital de perpétuer cette réflexion et de mettre en œuvre cette charte lors du choix de chaque partenaire. Toutefois, ce positionnement éthique ne peut plus faire l'objet d'un positionnement en demi-teinte. Si le réalisme économique est plus important pour la direction de S. que les considérations morales et l'impact systémique de son activité sur la société, il est important d'affirmer ce positionnement de façon explicite, du moins en interne.

### **3) Réserves et limites méthodologiques**

Le travail de recherche présenté dans ce mémoire possède certaines limites méthodologiques. Premièrement, la notion de culture d'entreprise doit être nuancée. D. Cuche

rappelle en effet qu'il serait illusoire de considérer la culture d'entreprise comme celle d'un groupe hermétique et fermé, car l'organisation n'est jamais close sur elle-même<sup>295</sup>. L'auteure affirme que la culture d'entreprise est une "micro-sociologie", qui se doit d'être étudiée en rapport avec des dynamiques sociales plus larges. Dans le cadre des entretiens notamment, plusieurs personnes m'ont fait part de leurs représentations mentales des vieilles associations, ainsi que du positionnement de leur identité professionnelle par rapport à un groupe d'amis ou à leur famille. Le poids de la socialisation primaire ne peut être tout à fait évincé, et il serait par exemple intéressant de croiser les phénomènes de conversion au monde associatif avec les prédispositions familiales des individus de S.

Enfin, l'entrepreneuriat social français est un mouvement très actuel, mouvant, aux frontières conceptuelles floues. Étudier un mouvement économique et culturel récent sous un prisme historique ou idéologique est toujours ardu tant il ne semble pas encore figé comme objet d'étude. Tout comme l'Économie Sociale et Solidaire française, il existe de nombreuses formes juridiques, de nombreuses structures de taille différentes, et des individus en son sein possédant des visions de leur métier et de la société fort différentes. Au quotidien, j'ai pu côtoyer des dirigeants d'organisations se revendiquant ouvertement comme des "start-up sociales" tout en étant association loi 1901, des personnes à la tête de structures juridiques hybrides, des personnes bénévoles ou au contraire dédiant leur vie entière à leur projet associatif, ou encore des dirigeants refusant férocement toute identification à la "start-up nation" ou à des lieux comme Station F. L'ensemble de ces positionnements et parti-pris ne peut véritablement être inscrit sous la même bannière de l'entrepreneuriat social.

#### **4) Éléments d'ouverture**

Dans ce mémoire, nous avons tenté de dresser une analyse culturelle de l'entrepreneuriat social français récent à travers l'exemple de S.. A travers de nombreuses lectures, nous avons pu observer que l'entrepreneuriat social faisait partie d'une mutation plus générale du monde associatif. Toutes les associations sont aujourd'hui confrontées à la tension entre pragmatisme financier et conservation de leurs valeurs, particulièrement en ce siècle de privatisation et de recul de l'État. On aperçoit en parallèle un fort recul de l'intérêt politique pour une partie importante de la population, et en particulier chez les jeunes. Pourtant, l'intérêt citoyen n'a pas décru, et semble passer à travers d'autres prismes, comme les mobilisations citoyennes, ou encore l'engagement associatif<sup>296</sup>. H. Rosa émet l'hypothèse

---

<sup>295</sup> Cuche, Denys. « I / Genèse sociale du mot et de l'idée de culture », Denys Cuche éd., *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte, 2016, pp. 9-16.

<sup>296</sup> A. Ferrand, "Loin des élections, la jeunesse en quête de nouvelles formes d'engagement", *Le Monde [en ligne]*, 10/09/2021. URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/09/10/loin-des-urnes-le-ras-le-bol-tres-politique-des-jeunes\\_6094123\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/09/10/loin-des-urnes-le-ras-le-bol-tres-politique-des-jeunes_6094123_3232.html)

dans son ouvrage que l'accélération du changement social a provoqué une déconnexion des États par rapport à la société<sup>297</sup>. L'entrepreneuriat social serait, dans ce cadre, un acteur assez dynamique pour prendre les problèmes sociaux à bras le corps. Plus que des créateurs d'innovation sociale, les entrepreneur.es sociaux et leurs organisations seraient alors considéré.es comme des agent.es nécessaires à l'élaboration d'un nouveau contrat social, bien plus adapté aux transformations ultra-rapides de notre société moderne.

---

<sup>297</sup> Rosa, Harmut. *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. La découverte. 2012, p. 57.

# Bibliographie

- Autissier, David, Isabelle Vandangeon-Derumez, et Alain Vas. « Chapitre 8. Renaud Sainsaulieu », *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, sous la direction de Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, Vas Alain. Dunod, 2018, pp. 81-85. URL : <https://www.cairn.info/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100769414-page-81.htm?contenu=resume>
- Barthes, Roland, *Mythologies*, Éditions du Seuil, 1957, pp. 182-191
- Brasseur, Martine, et Joseph Ngijol. « Entrepreneuriat social et changement entrepreneurial. Un retour aux sources ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3,1, no. 3, 2012, pp. 2-2. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-3-page-2.htm>
- Bory, Anne (2013), « Le bénévolat d'entreprise en France: une rencontre du privé et du public sous influences étasuniennes », *Travail et emploi*, 133.
- Boncler, J. ; Valéau, P. *Créer et manager une association loi 1901*. Editions de boeck, 2010.
- Boni-Le Goff, Isabel ; Nous, Camille. "Parler en expert·e·s. Les pratiques langagières dans le conseil en management", Isabel Boni-Le Goff, Camille Noûs, in *Sociétés contemporaines* 2020/1 (N° 117), pp. 73-97.
- Boussaguet, Sonia, et Laura Haddad. « De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, 2013, pp. 18-23. URL : <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-1-page-18.htm>
- CanGuillaume, Georges. *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, 2e éd. 1977, éd.: Vrin, coll. : Coll.: Bibliothèque des Textes Philosophiques-Poche; 2009, p. 35.
- Cuche, Denys. *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte, 2016.
- Coste, Jacques-Henri, et Dominique-Anne Michel. « Éditorial. De quoi l'Entrepreneuriat social est-il le nom ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, 2013, pp. 5-7. URL : <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-1-page-5.htm>
- Cottin-Marx, Simon, "Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement). Quand l'État accompagne les associations employeuses", Thèse de doctorat de l'université de Paris-Est, 2016.
- Cottin-Marx, Simon. *Sociologie du monde associatif*. La Découverte, 2019, pp. 29-44.
- Crozier, Michel, "Pouvoir et organisation", *Archives européennes de sociologie*, vol. 5, no 1, pages 52–64.

Draperi, Jean-François, "L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme", *Cestes-Cnam, Recma, Revue internationale de l'économie sociale*, Acte1, févr. 2010. URL : <http://www.recma.org/node/974>.

Dubois, Jérôme. « Comprendre l'anthropocène, entre données quantitatives et choix sociaux », *Espaces et sociétés*, vol. 164-165, no. 1-2, 2016, pp. 227-233. URL : <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/revue-espaces-et-societes-2016-1-page-227.htm>

Durkheim, Emile. *Éducation et sociologie*, PUF, 1968 (1922)

Ély, Frédéric. « L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto », *Études de communication*, 35 | 2010, 61-76. URL : <https://journals.openedition.org/edc/2316>

Frazier Wall, Joseph, *Andrew Carnegie*, Oxford University Press, 1970, pp 882–84.

Fraenkel Béatrice, Legris-Desportes Christiane (sous la direction de). "Entreprise et sémiologie. Analyser le sens pour maîtriser l'action." in *Réseaux : Communication, Technologie, Société*. 1999. p. 304.

Frémeaux, Philippe. « Innovation : l'entrepreneuriat social à la française », *Alternatives Économiques*, vol. 296, no. 11, 2010, pp. 42-. URL : <https://www.cairn.info/magazine-alternatives-economiques-2010-11-page-42.htm>

Goffman, E. *Mise en scene vie quotidienne. Tome 1 : La Présentation de soi*, Les Éditions de Minuit, 1973

Gislain, Jean-Jacques, « Les origines de l'entrepreneur schumpétérien », *Revue Interventions économiques*, 46 | 2012, URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1481>

Giguère, Isabelle. « Entretien avec Muhammad Yunus, le banquier des pauvres », *Gestion*, vol. 43, no. 1, 2018, pp. 34-37. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2018-1-page-34.htm>

Ferraton, Cyrille. « L'idée d'association chez Alexis de Tocqueville », *Cahiers d'économie Politique*, vol. 46, no. 1, 2004, pp. 45-65. URL : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-d-economie-politique-1-2004-1-page-45.htm>

Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. California: Stanford University Press. 1962.

Foucault, Michel. *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975

Gugelev, A., & Stern, A. (2014). "What's Your Endgame?" *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 41–47.

Godelier, Éric. *La culture d'entreprise*. La Découverte, 2006



Hély, Matthieu. « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif », *Management & Avenir*, vol. 40, no. 10, 2010, pp. 206-217.

Hurel, F., "Start-up en France, des mythes aux réalités", Etude ACPE, Paris : Collection Zooms, 1999, p.6

Ismail, Salim ; Malone, Michael S. ; van Geest, Yuri. *Exponential Organizations : Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Singularity university, 2014.

Krämer, Sybille, « Appareil, messenger, virus, pour une réhabilitation de la transmission », *Appareils*, 2008. URL : <http://journals.openedition.org/appareil/137>

Krieg-Planque, Alice. "La notion de « formule » en analyse du discours. Cadre théorique et méthodologique." Besançon : Presses Universitaires de Franche-Comté, 2009, p.7

Martin, Dominique. « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, 50-2 | 2012, 93-114.

Méda, Dominique. « Introduction », Dominique Méda éd., *Le travail*. Presses Universitaires de France, 2007, pp. 5-8.

Morozov, Evgeny. *Pour Tout Resoudre, Cliquez Ici*. Fyp Editions. 12/09/2014.

Noguès, Henry. « Economie sociale et solidaire, socioéconomie du 3e secteur, Jacques Defourny et Marthe Nyssens (Dir.), coll. Ouvertures économiques, De Boeck éditeur, 2017, 443 pages », *RECMA*, vol. 346, no. 4, 2017, pp. 110-112.

Noguès, Henry. « Entreprises sociales et entrepreneuriat social : émergence et enjeux de nouveaux modèles », *RECMA*, vol. 353, no. 3, 2019, pp. 106-123.

Paugam, Serge. « Méthodes », Serge Paugam éd., *Les 100 mots de la sociologie*. Presses Universitaires de France, 2010, pp. 23-43.

Reguig, Delphine. « « Le fils d'Ulysse ne pouvait goûter que ce qui était vrai » : Fénelon entre Homère et Augustin », *Littératures classiques*, vol. 79, no. 3, 2012, pp. 177-196.

Ries, Eric. *Lean startup. Adoptez l'innovation continue*, Pearson, 2012, pp. 23-41.

Rosa, Harmut. *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. La découverte Ed., 2012.

Rozier, S. "Les générosités obligées. Mutations des politiques sociales et mécénat des entreprises dans la France des années 1990", in *Le Travail associatif*, Presses universitaire de Paris ouest, 2013

Saugera, Valérie. « La fabrique des anglicismes », *Travaux de linguistique*, vol. 75, no. 2, 2017, pp. 59-79. URL : <https://www.cairn.info/revue-travaux-de-linguistique-2017-2-page-59.htm?1=1&DocId=510297&hits=8597+8469+8102+7383+6984+6453+5433+5418+2432+2417+2416+2392+>

Schieb-Bienfait, Nathalie, et Caroline Urbain. « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *RECMA*, vol. 293, no. 3, 2004, pp. 68-92. URL : <https://www.cairn.info/revue-recma1-2004-3-page-68.htm>

Scott, W. Richard; Lara, Bernardo; Biag, Manuelito; Ris, Ethan; Liang, Judy. "The Regional Economy of the San Francisco Bay Area". In Scott, W. Richard; Kirst, Michael W. (eds.). *Higher Education and Silicon Valley: Connected But Conflicted*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2017, p. 65.

Souchier, Emmanuël. « La mémoire de l'oubli : éloge de l'aliénation. Pour une poétique de « l'infra-ordinaire » », *Communication & langages*, vol. 172, no. 2, 2012, pp. 3-19.

Sybille H., Economie sociale et Entrepreneuriat, Intervention devant Madame Lagarde, Ministre de l'Economie, lors du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale du 18/03/2008. URL : <http://alternatives-economiques.fr/blogs/sybille>

Valéau, Patrick, et Jérôme Boncler. « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3,1, no. 3, 2012, pp. 17-35. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-3-page-17.htm>

Yunus, Muhammad, Discours de remise du Prix Nobel de la Paix 2006 à Oslo, 10 décembre 2006. URL : [http://etik-presse.com/media/yunus\\_nobel\\_017509100\\_1920\\_18082008.pdf](http://etik-presse.com/media/yunus_nobel_017509100_1920_18082008.pdf)

Yunus, Muhammad, *Vers un monde sans pauvreté*. JC Lattès Editions, octobre 1997.

Winkin, Yves, *Anthropologie de la Communication*, Paris, De Boeck, 1996

# Webographie

Amsili, Sophie. "L'usage d'Internet dans le monde en cinq chiffres", *Les Echos* [en ligne]. 09/02/2019. URL : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/lusage-dinternet-dans-le-monde-en-cinq-chiffres-963228>

"Arnaud Mourot", Site web d'Ashoka France, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.ashoka.org/fr-fr/people/arnaud-mourot>

"À propos de Convergences", Site web de Convergences, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.convergences.org/a-propos-de-convergences/convergences/>

"Ashoka, 5e ONG la plus influente au monde selon NGO Advisor", Site web d'Ashoka France, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.ashoka.org/fr-fr/histoire/ashoka-5e-ong-la-plus-influente-au-monde-selon-ngo-advisor>

"Ashoka's History", Site web d'Ashoka US, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.ashoka.org/en-us/story/ashokas-history>

"Ashoka Support Network", Site web d'Ashoka US. URL : <https://www.ashoka.org/en-us/program/ashoka-support-network>

"Association loi 1901" sur Legal Place, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.legalplace.fr/guides/association-loi-1901/>

Baffert, Maxime et Jochum, Timothée, "Pourquoi il vous faut absolument des plantes vertes au bureau", *Les Echos Start*, janvier 2020, URL : <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/pourquoi-il-vous-faut-absolument-des-plantes-vertes-au-bureau-1174694>

"BNP Paribas et Publicis lancent "My Com For Impact", communiqué de presse sur le site web de BNP Paribas, consulté en juillet 2022.

Brochure Ashoka France 2020-21, disponible sur <https://www.ashoka.org/fr-fr/pays/france>

Bornstein, David. "Changing the World on a Shoestring". *The Atlantic*. January 1, 1998. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1998/01/changing-the-world-on-a-shoestring/377042/>

Chabal, Audrey, "L'Inauguration De Station F Ouvre Le Bal De La Start-Up Nation", *Forbes* [en ligne], 30/06/2017. URL : <https://www.forbes.fr/entrepreneurs/inauguration-station-f-emmanuel-macron-start-up-nation/>

Cori, Nicolas. "Les tulipes, un cadeau à la Koons", octobre 2019, *Les Jours*. URL : <https://lesjours.fr/obsessions/mecenes-mecenat/ep9-koons-tulipes/>

Définition de "accélération" dans le Larousse [en ligne], consulté en juillet 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/acc%C3%A9l%C3%A9rer/393>

Définition de “inspirant” dans le dictionnaire de l’académie française, Huitième édition (1932-1935), Consulté en ligne. URL :  
<https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/inspirant>

Définition de “délivrer” dans le Larousse en ligne, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9livrer/23135>

Définition de “Deliver” dans le Cambridge dictionary en ligne, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/deliver>

Définition de “entreprendre” sur le site du CNRTL, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.cnrtl.fr/definition/entreprendre>

Définition de “idéologie” sur le site du CNRTL, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.cnrtl.fr/definition/id%C3%A9ologie>

Définition de “impacter” sur le Larousse en ligne, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/impacter/10910409>

Définition de “paradoxe” dans le Larousse en ligne, consulté en juillet 2022. URL :  
[www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/paradoxe/57878)

Définition de “valeur” dans le Larousse, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>

Définition de “valeur” sur le portail en ligne du CNRTL, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.cnrtl.fr/lexicographie/valeur>

Dees, J. Gregory, The Meaning of “Social Entrepreneurship”, 31 Octobre 1998. URL :  
<https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-dees.pdf>

Desjardins, Cécile, “La RSE devient un enjeu majeur de la finance d’entreprise”, *Les Echos*, 16 nov. 2021. URL : <https://www.lesechos.fr/thema/daf-2021/la-rse-devient-un-enjeu-majeur-de-la-finance-dentreprise-1363924>

“Environnement”. Communiqué de presse de l’ARCEP. 12/01/2022. URL :  
<https://www.arcep.fr/actualites/actualites-et-communiques/detail/n/environnement-190122.html>

“ESS ou entrepreneuriat social ?”, Site web de l’Avisé, dernière MàJ en avril 2022. URL :  
<https://www.avise.org/decouvrir-less/economie-sociale-et-solidaire/ess-ou-entrepreneuriat-social>

Gaudefroy, Ariane et Michelier, Fabrice, “ESS : les incubateurs pour lancer un projet à impact social”, *Les Echos* [en ligne], 24/11/2018. URL :  
<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/0600159648226-ess-20-incubateurs-pour-lancer-un-projet-a-impact-social-325212.php>

Ha, Anthony, "Eventbrite Raises \$60M Round Led By Tiger Global Management", TechCrunch Online, April 22, 2013. URL : [https://techcrunch.com/2013/04/22/eventbrite-60m/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly9lbi53aWtpcGVkaWEub3JnLw&guce\\_referrer\\_sig=AQAAADOOTMGxZxVixI9XNOVPkWW7NLgG-CSdcBbV3xLri9o9X5JsLL9mnfPQXGmT3992LyyA-3m2FznXWcvi8\\_\\_PcDKv3KUHufOXYbhZje9FAK\\_t3zVaXJMh2ki2pMXdmsdE2kA599mAdtbE4wnziNNag9QhIMPZvfoA\\_NtPaBQ6HK7U](https://techcrunch.com/2013/04/22/eventbrite-60m/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9lbi53aWtpcGVkaWEub3JnLw&guce_referrer_sig=AQAAADOOTMGxZxVixI9XNOVPkWW7NLgG-CSdcBbV3xLri9o9X5JsLL9mnfPQXGmT3992LyyA-3m2FznXWcvi8__PcDKv3KUHufOXYbhZje9FAK_t3zVaXJMh2ki2pMXdmsdE2kA599mAdtbE4wnziNNag9QhIMPZvfoA_NtPaBQ6HK7U)

"Inter-Made", Site web de l'Avisé, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs/inter-made>

"Jeff Koons crée la polémique au château", septembre 2008, *Le Parisien*. URL : <https://www.leparisien.fr/yvelines-78/jeff-koons-cree-la-polemique-au-chateau-10-09-2008-211733.php>

Jeffrey, Jonathan. "What Is An Exponential Organization?", *Entrepreneur*, 29/10/2019. URL : <https://www.entrepreneur.com/article/341439>

Jordan, Mary. "What is the Anthropocene ? Should it be considered a geological era ?", Duke Green Classroom [en ligne], 16/02/2017. URL : [https://sites.duke.edu/lit290s-1\\_02\\_s2017/2017/02/16/what-is-the-anthropocene-should-it-be-considered-a-geologic-era/](https://sites.duke.edu/lit290s-1_02_s2017/2017/02/16/what-is-the-anthropocene-should-it-be-considered-a-geologic-era/)

Krieger, Etienne, "La France, championne du monde des incubateurs de startups ?" Les Echos Start [en ligne], 12/10/2016. URL : <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/la-france-championne-du-monde-des-incubateurs-de-startups-1179006>

"L'Anthropocène en débat", Dossier Cairn, Books, 09/2022. URL : <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/dossiers-2022-9-page-1.htm>

"La charte d'Athènes", numérisée sur le site de la Cité de l'architecture et du patrimoine dans : *Technique et Architecture*, no 7, 1944, p. 21

"La rémunération variable des startups : état des lieux", Primeum [en ligne], 27/04/2017. URL : <https://www.primeum.com/fr/blog/remuneration-variable-des-start-ups>

Liste des lauréat.e.s du Prix Nobel de la Paix, consulté en juillet 2022 sur <https://www.nobelpeaceprize.org/laureates/>

"Le Mouves devient le mouvement IMPACT France", Carenews [en ligne], consulté en juillet 2022. URL : <https://www.carenews.com/fr/news/le-mouves-devient-le-mouvement-impact-france>

"Le Lean Start-up" sur le site web de BPI France, consulté en juillet 2022. URL : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/lean-startup>

“Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire”, sur le site Vie Publique de l'État français. Dernière MàJ le 20 juillet 2015. URL : <https://www.vie-publique.fr/loi/20691-economie-sociale-et-solidaire-ess-scop>

Moreau, Jean ; Sadoun, Eva. “Lettre à Emmanuel Macron : 100 jours pour aligner économie, écologie et progrès social”. Challenges. 11/05/2022. URL : [https://www.challenges.fr/green-economie/lettre-a-emmanuel-macron-100-jours-pour-aligner-economie-ecologie-et-progres-social\\_812786](https://www.challenges.fr/green-economie/lettre-a-emmanuel-macron-100-jours-pour-aligner-economie-ecologie-et-progres-social_812786)

“Méthode agile : définition, comparatif et avantages”, Journal du Web [en ligne], 05/11/20. URL : <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443838-methode-agile-definition-comparatif-et-avantages/>

“Méthode agile sous-financée, sous-estimée et (in)comprise : comment accélérer son adoption dans les entreprises”, Le Figaro [en ligne], 26/04/2022. URL : <https://www.lefigaro.fr/economie/methode-agile-sous-financee-sous-estimee-et-in-comprise-comment-accelerer-son-adoption-dans-les-entreprises-20220425>

Neyron, Caroline. “Les entreprises à impact, antidote au greenwashing”, Stratégies, 30/06/2021. URL : <https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4063000W/les-entreprises-a-impact-antidote-au-greenwashing.html>

“Notre histoire”, site web de MakeSense. URL : <https://makesense.org/notre-histoire/>

“Nos missions”, Site web de l'Avise, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.avise.org/nos-missions>

“Objectifs de Développement Durable. 17 objectifs pour sauver le monde” sur le site web de l'ONU. Consulté en juillet 2022. URL : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Page d'accueil, site web d'isai. URL : <https://www.isai.fr/earlystagevc>

Page d'accueil, site web de Ring. URL : <https://www.ringcp.com/ring-altitude>

Page d'accueil, site web de Station F. URL : <https://stationf.co/>

Picard, Floriane. “Pollution : les avions ont laissé 918 millions de tonnes de CO2 dans le ciel en 2018”, Le Monde, 20/09/2019. URL : [https://www.lemonde.fr/planete/article/2019/09/20/ce-qu-il-faut-savoir-sur-la-pollution-generee-par-le-traffic-aerien\\_6012443\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2019/09/20/ce-qu-il-faut-savoir-sur-la-pollution-generee-par-le-traffic-aerien_6012443_3244.html)

“Qu'est-ce que la transformation numérique”, Site web francenum.gouv, consulté en juillet 2022. URL : <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/comprendre-le-numerique/quest-ce-que-la-transformation-0>

Rapport du Shift Project : « Climat : l'insoutenable usage de la vidéo en ligne », 11/07/2019.  
URL : <https://theshiftproject.org/article/climat-insoutenable-usage-video/>

Rollot, Catherine. "Mal logement : le nombre de SDF a augmenté de 50 % en trois ans", Le Monde [en ligne], 30/01/2014. URL :  
[https://www.lemonde.fr/societe/article/2014/01/30/soixante-ans-apres-l-hiver-1954-le-mal-logement-perdure\\_4357253\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2014/01/30/soixante-ans-apres-l-hiver-1954-le-mal-logement-perdure_4357253_3224.html)

"Ronapia", Site web de l'Avisé, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs/ronapia>

Selmer, Mathilde-Caroline. "CDI, salaires, profils, à quoi ressemble l'emploi dans les start-up ?", Forbes [en ligne], 12/12/2021, consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.forbes.fr/business/cdi-salaires-profils-a-quoi-ressemble-lemploi-dans-les-start-up/>

"Station F avec Ruedi Baur", Pixel Creation. URL : <https://www.pixelcreation.fr/graphismeart-design/graphisme/station-f-avec-ruedi-baur/>

Schneider, Vanessa. "Claude Allègre et le climat : retour sur un flagrant déni", Le Monde. Mis en ligne le 21 décembre 2018. URL : [https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2018/12/21/claude-allegre-et-le-climat-retour-sur-un-flagrant-deni\\_5400954\\_4500055.html](https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2018/12/21/claude-allegre-et-le-climat-retour-sur-un-flagrant-deni_5400954_4500055.html)

Soyeux, Alexia, "Rapport du GIEC : rappel des points clés", Site web de Carbone 4, 10/09/2021. URL : <https://www.carbone4.com/rapport-giec-points-cles>

"Systèmes d'information : La pénurie de profils génère une envolée des rémunérations", Michael Page [en ligne], consulté en juillet 2022. URL :  
<https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-march%C3%A9/syst%C3%A8mes-d%E2%80%99information-penurie-de-profils>

"Taux de pauvreté par statut d'activité en 2019", In L'essentiel sur... la pauvreté. Site web de l'INSEE, 10/11/2021. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5759045#graphique-figure4>

Texte de loi de la Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. URL :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069570/>

Thomas, Jules, "Le secteur du numérique, en pleine croissance, manque de candidats". Le Monde [en ligne], 25/08/2021. URL : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/08/25/la-croissance-du-numerique-se-heurte-au-manque-de-candidats\\_6092309\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/08/25/la-croissance-du-numerique-se-heurte-au-manque-de-candidats_6092309_3234.html)

Turban, Paul. "Dérèglement climatique : les 5 chiffres chocs du dernier rapport du Giec". Les Echos [en ligne]. 23/06/2021. URL : <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/changement-climatique-les-5-chiffres-fous-du-dernier-rapport-du-giec-1326135>

Varza, Roxanne, "STATION F: 5 ans, 5015 startups et après ?", Maddynews [en ligne], 19/07/2022. URL : <https://www.maddynews.com/2022/07/19/stationf-5-ans-5015-startups/>

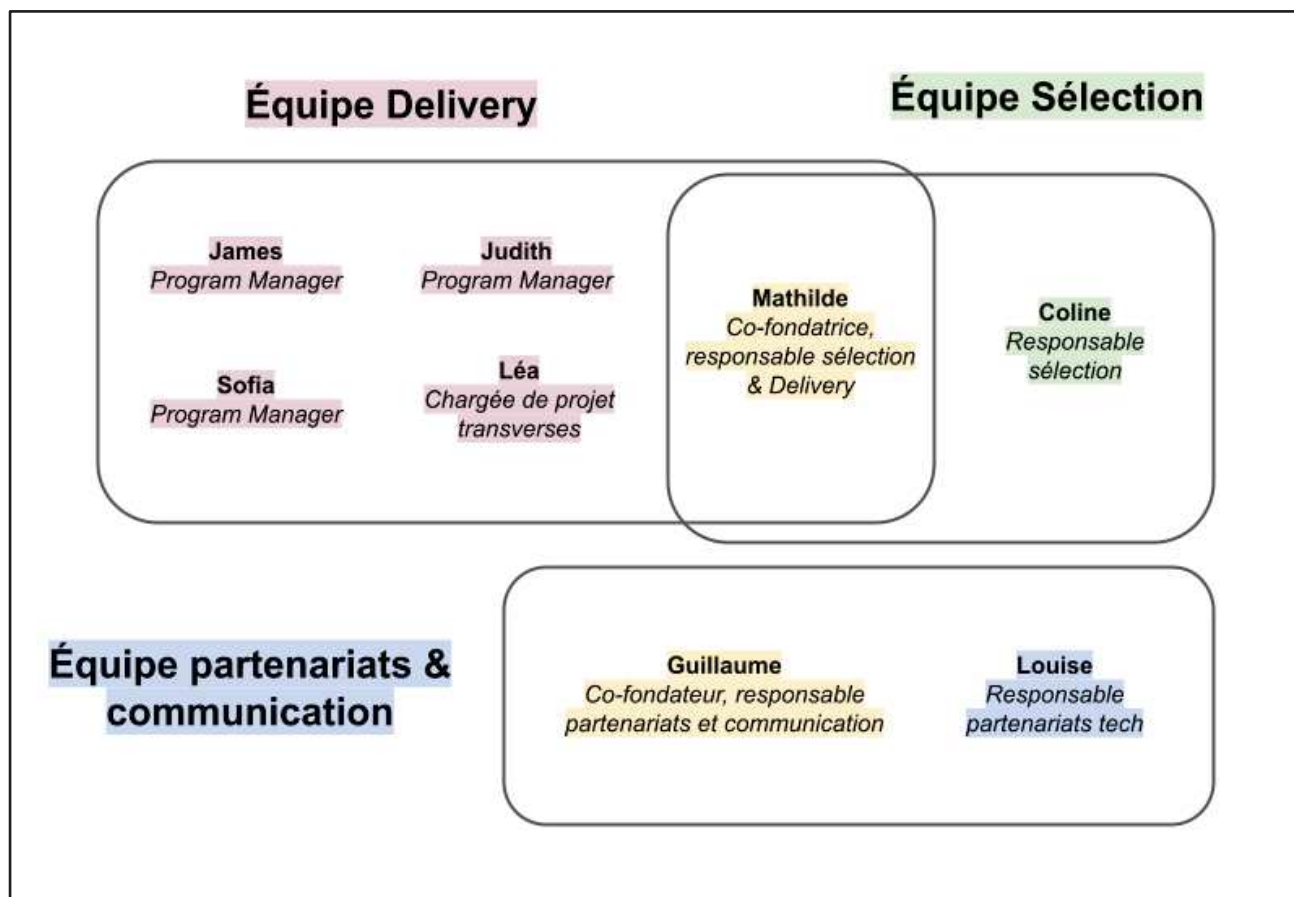
Vairet, Florent. "Cabinets de conseil : pourquoi les salaires flambent-ils ?". Les Echos Start, 4/06/2019. URL : <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/cabinets-de-conseil-pourquoi-les-salaires-flambent-ils-1175410>

Wong, Camille. "Pourquoi n'y-a-t-il pas plus de licornes à impact positif ?", Les Echos Start, 20/05/2022. URL : <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/pourquoi-ny-a-t-il-pas-plus-de-licornes-a-impact-positif-1408295>



# Annexes

## Annexe 1 - Organigramme de l'équipe cœur salariée de S.



*N.B. : Cet organigramme présente uniquement l'équipe salariée de S. (CDD et CDI). 3 stagiaires et 1 alternant travaillent actuellement en plus de cette équipe. S. est également constituée de plus de 10 consultant.es en mécénat de compétences, à temps plein ou partiel.*

*N.B. 2 : Les prénoms ont été modifiés par souci de confidentialité.*

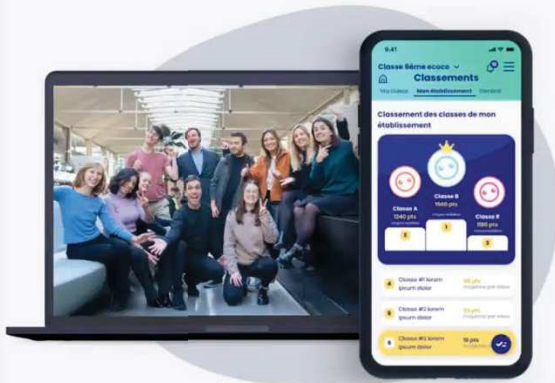
## Annexe 2 - Extrait de la page d'accueil du site web de S.

**S** [Accueil](#) [S](#) [Projets](#) [Pour les associations](#) [Pour les partenaires tech](#) [Pour les fondations](#) [Candidater](#)

### La tech au service des organisations à impact

S **conçoit et code gratuitement des solutions digitales pour les entrepreneur.e.s sociaux.**


[Découvrir le programme](#)



### Accélérer le changement social et environnemental grâce à la tech

S **a été initié avec Ashoka pour permettre aux entrepreneur.e.s sociaux de bénéficier des bienfaits du numérique.**

Depuis 2018, nous accompagnons gratuitement les associations en développant avec elles des solutions digitales au service de leur impact grâce à des équipes tech dédiées et de qualité.




**64**  
projets accompagnés

**30**  
personnes dédiées aux projets

**10 000**  
jours consacrés aux associations

[Découvrir Share it](#)

### Nous les avons accompagné.e.s



“S **est venu avec des compétences clés, qui nous ont permis de construire une plateforme digitale de référence.**”

Anthony Babkine, Co-fondateur, Diversidays [in](#)

← →

105

## Annexe 3 - Extrait de la page de présentation de S. sur le site web de S.

Accueil  Projets Pour les associations Pour les partenaires tech Pour les fondations [Candidater](#)



# Nous sommes S

**Notre objectif : accélérer le changement social et environnemental grâce à la tech**

### Notre vision

Si les entrepreneur.e.s sociaux maîtrisent les codes et les outils du digital, leur impact sera démultiplié et ils pourront résoudre des problèmes environnementaux et sociaux à grande échelle.

### Notre mode opératoire

Nous construisons pour et avec les organisations à impact des solutions digitales qui répondent à leurs besoins grâce à des équipes tech dédiées et de qualité.

### Nos valeurs



**Impact first**  
L'impact guide tous nos choix.



**Doer**  
Zéro blabla : on est orienté.e.s solutions et résultats.



**Techilibris**  
Experts du digital, on propose la tech adaptée.



**Joy**  
Bienveillance et kiffance.

## Annexe 4 - Annonce pour un stage en communication publié en décembre 2020 sur une plateforme de recherche d'emploi

### Responsable communication - Stage fin d'étude

⚡ S. est un accélérateur Tech for Good basé à Station F ⚡

🚩 En 2017, Ashoka et des entrepreneurs de la Tech lancent S., convaincus que la technologie peut aider certaines organisations sociales à multiplier leur impact.

Depuis, nous codons gratuitement des solutions digitales complexes (applications, sites internet, systèmes d'information) pour des associations et entreprises sociales innovantes, avec les meilleurs talents de la tech.

Des exemples ? Nous avons accompagné :

- \* Le Réseau Entourage pour développer Linkedout.fr, un site de partage de CV atypiques pour permettre à des personnes en situation de précarité de retrouver un emploi
- \* La Fédération France Victimes pour concevoir et coder Mémo de vie, un coffre-fort numérique pour aider les femmes victimes de violences conjugales
- \* Signes de Sens à lancer la bulle Elix, un plug-in de traduction instantanée en langue des signes de la plupart des mots du web français.

👤 Board : C. P. (Fondateur d'Ooreka.fr, associé ISAI, président de S.), Arnaud Mourot (Ashoka), N. C. (Administrateur de France Digitale, Fondateur Ring), I. M. (fondateur d>HelloAsso), R. V. (CTO Eventbrite), M. S. (Fondateur Intech, Entreprendre et +), C. S. (Tech Entrepreneur, Entreprendre et +), V. G. (Google, Ring Capital), V. B. (Mastercard, ESCP)

### DESCRIPTIF DE L'OFFRE

Stage de 6 mois en communication à Station F (Paris), à partir de MARS 2021

S. grandit vite et souhaite devenir référent sur la tech for Good / tech for impact en France.

Avec le co-directeur de S., tu seras chargé-e des missions suivantes :

\*\*Participer à la mise en place de la stratégie de com pour S. et la mettre en œuvre en s'appuyant sur les canaux suivants : \*\*

\* Vidéos : concevoir, monter et diffuser les vidéos des projets accompagnés par S.

- \* Réseaux sociaux : gestion du calendrier de communication & community management sur Twitter, LinkedIn, YouTube
- \* Rédaction et gestion des Newsletters et campagnes de mails
- \* Évènements : gérer les participations de S. aux évènements externes (ex : Vivatech, Change Now) et organisation des évènements internes de S. (3 par an)
- \* Site web / blog : avec des prestataires et les ressources internes S., participer à la refonte du site S., du SEA, SEO, et de l'identité graphique.

## PROFIL RECHERCHÉ

### Chez S., on aime :

- \* Les débrouillard·e·s : qui réfléchissent vite et bien, et trouvent des solutions astucieuses pour répondre aux questions épineuses.
- \* Les complices : qui s'épanouissent en équipe, car le collectif c'est leur kif.
- \* Les audacieux·e·s : résolus dans leurs intentions, ils ne laissent pas les bougons brider leurs ambitions.
- \* Les pragmatiques : les pieds sur terre, ils savent penser mais surtout faire.
- \* Les enthousiastes : des sourires et de l'humour, en tout travail et tous les jours.

### \*\*COMPÉTENCES POUR CE STAGE\*\*

- \* Profil entrepreneur·se : autonome et débrouillard
- \* Doer/Doeuse : aime mettre la main à la pâte
- \* Bonne communicant·e & créatif·ve

### \*\*PROFIL\*\*

- \* Tu cherches un stage de césure ou fin d'études engagé après une formation école de communication (Celsa, ISCOM...) / école de commerce / diplôme Universitaire spécialisé
- \* +6 mois d'expérience dans la communication
- \* Attiré·e par un environnement start-up : petite équipe qui grandit vite
- \* Une bonne connaissance de l'ESS est un plus


### \*\*Salaire :\*\*

variable selon profil

800€ si stage de fin d'étude

## Annexe 5 - Post publié sur le LinkedIn de S. en 2021 à propos du recrutement

Nos trois perles rares sont toujours dans la nature 

Pour les dénicher, votre aide est précieuse : partagez-le en chuchotant à votre collègue de bureau, ou plus simplement sur les réseaux 

On cherche...

📄 En CDI :

- Project Manager
- Directeur.rice de la Communication et du Marketing/CMO


📄 En alternance : Chargé.e de partenariats

Alors, rejoins-nous si...

🌸 Tu veux donner du sens à ta carrière en rejoignant une organisation tech engagée dans l'impact

🌸 Tu as envie d'aider les entrepreneurs sociaux à utiliser au mieux la tech pour démultiplier leur impact

🌸 Tu as un profil entrepreneurial et tu veux participer au développement d'une organisation en croissance


Pour postuler ça se passe en commentaire 

[#job #offreemploi #recrutement #reseau](#)

## Annexe 6 - Extrait de la Newsletter de Mars 2022 de S.

### Le jeu des 7 lauréats

Lors de notre grande soirée Tech for Impact, nous avons annoncé les lauréats de l'appel à projets Tech for Job 93, réalisé avec le soutien de J.P. Morgan.

Ces projets vont bénéficier d'un accompagnement digital sur mesure par S  et ses partenaires.

Dans cette liste se cachent 7 lauréats et 7 espiègleries.  
Aidez-nous à les identifier :




**Activ'Action**

Transforme l'expérience du chômage pour la rendre plus constructive

**Actu'Action** 

Site d'actu des cascadeurs de tout poils, surtout les plus téméraires



**Diversidays**


Facilite l'orientation vers les métiers du numérique pour des personnes qui en sont éloignées

**10 vers 6 days** 

Cure thérapeutique de 6 jours, à base de poésie japonaise de 10 lignes

**Banlieues Cool** 

Réseau de personal shopper, pour cultiver la cool attitude en banlieue




**Banlieues School**

Mentorat pour les 12-20 ans aide à la scolarité, à l'entrepreneuriat, prévention de la délinquance


**Graine d'horodateur 93** 

Formation aux parcmètres, pour donner confiance en soi aux fans de parking




**Graine d'orateur 93**

Donne confiance en soi aux jeunes issus de banlieues, à travers l'apprentissage de la rhétorique



**Les Déterminés**

Coaching à l'entrepreneuriat dans les quartiers populaires et les zones rurales

**Les Dés Terminés** 

Recyclage de tous les dés de Monopoly prenant la poussière dans les zones rurales

## Annexe 7 - Photos de Station F

Photo 1 - L'espace Create de Station F, vue d'ensemble

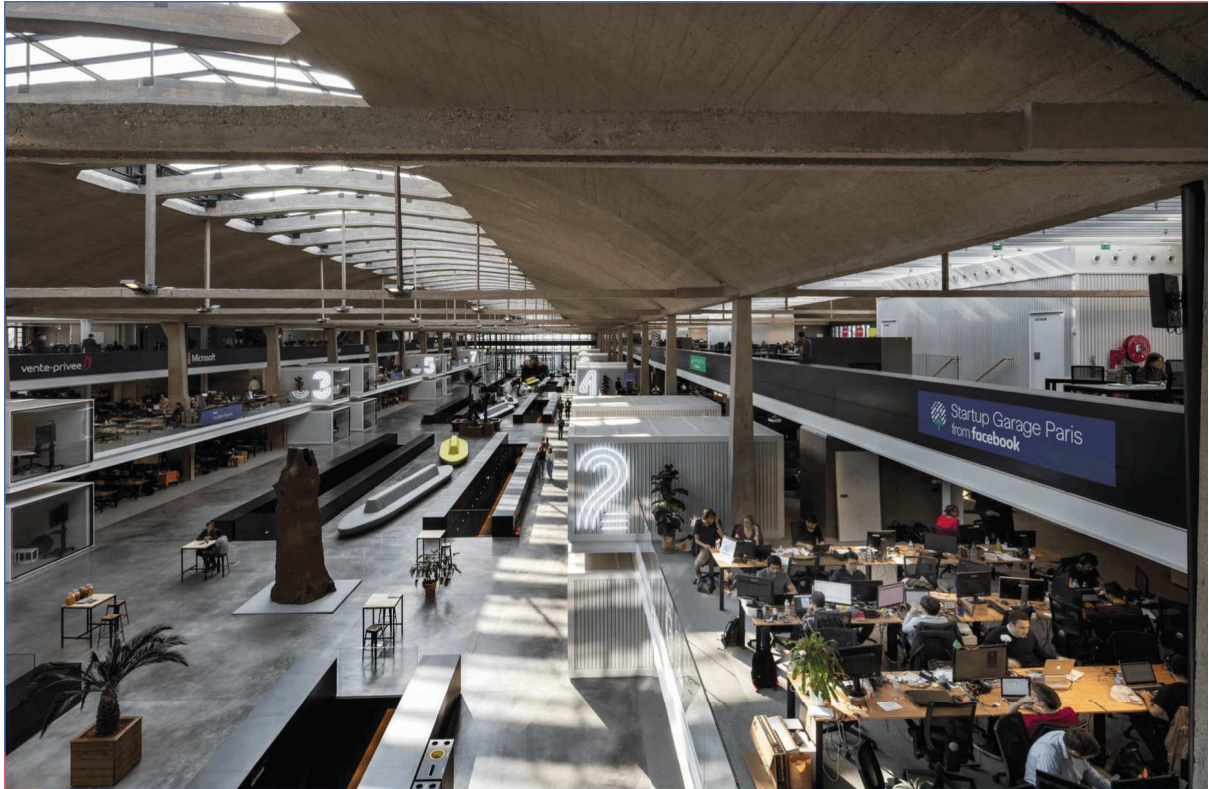


Photo 2 - Open space de l'espace Create de Station F





Photo 3 - Les salles de réunion de Station F

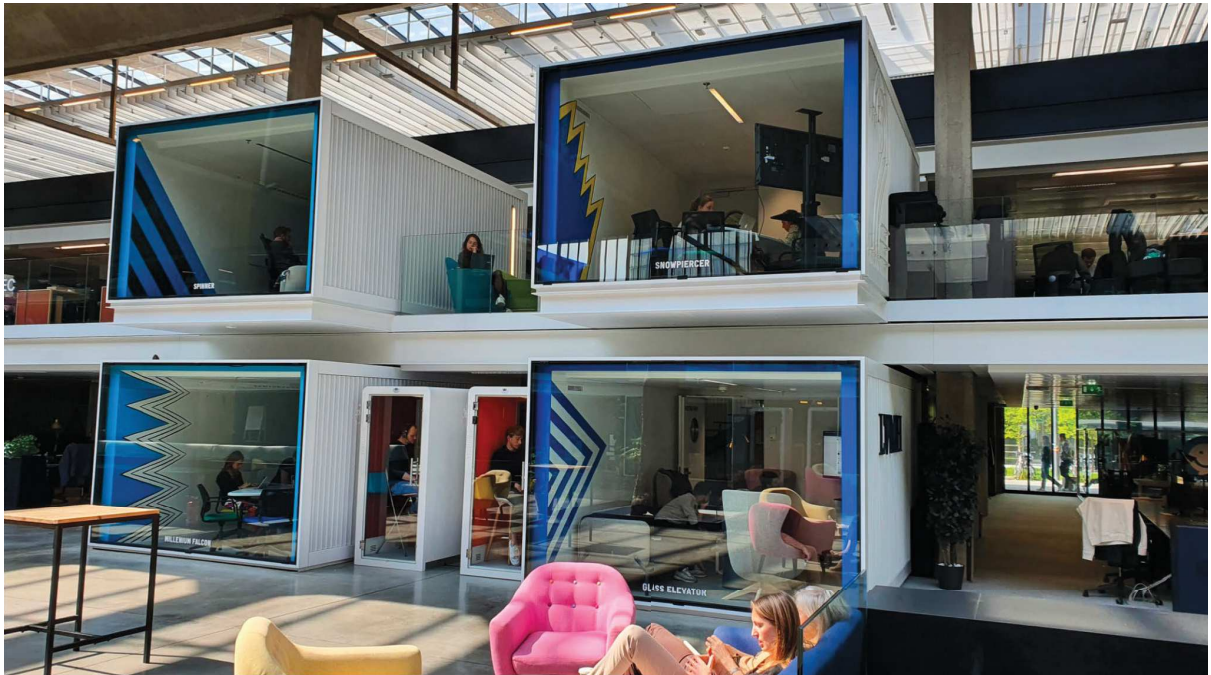


Photo 4 - La végétation et le mobilier de Station F

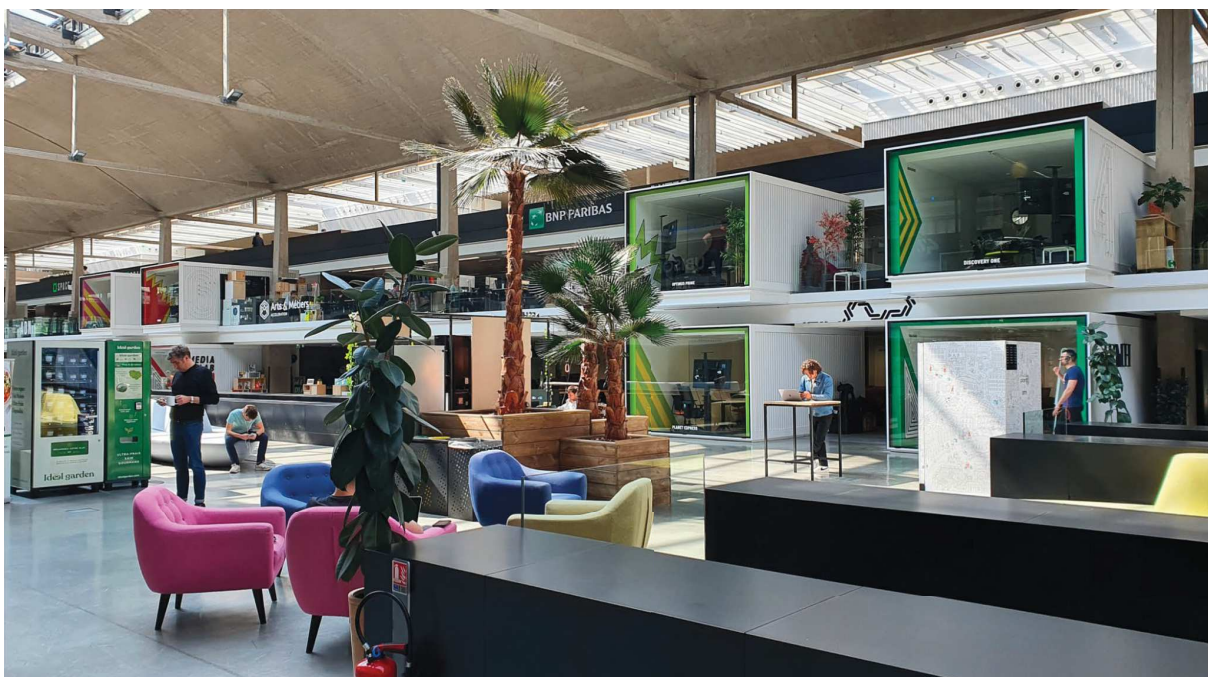


Photo 5 - Le Forest Hub, salle de sieste de Station F



Photo 6 - Play Doh, l'œuvre d'art de Jeff Koons dans la zone Share

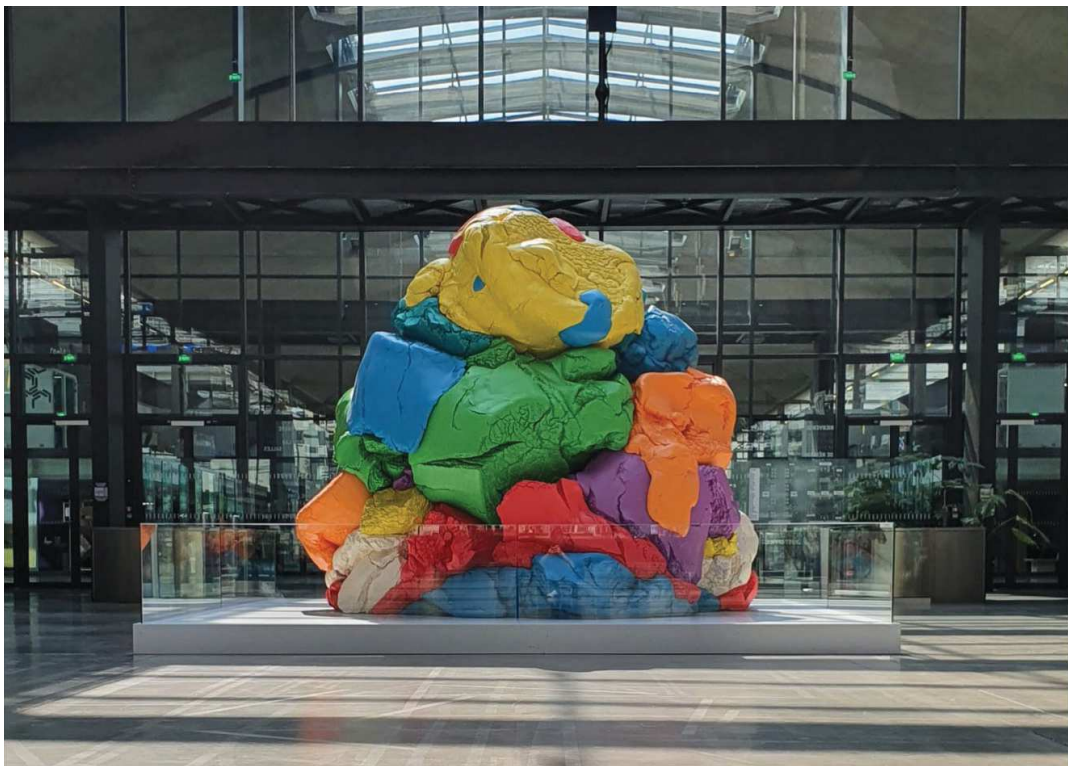


Photo 7 - La signalétique humoristique de Station F



## Annexe 8 - Extraits du support de formation au Green IT

### Le constat

L'utilisation de solutions numériques représente :

4%

#### Des émissions globale de GES

Ce qui représente **autant que le secteur de l'aviation ou que les émissions de GES de l'Inde**. A échelle nationale, les émissions s'élèvent à 2,5% de l'empreinte carbone du pays.

10%

#### De la consommation de l'électricité mondiale

Ce qui représente la **production annuelle du Japon ou de l'Allemagne**, ou encore la quantité d'électricité utilisée en 1985 pour éclairer le monde entier.

+60%

#### D'ici à 2040

Ce qui signifie que d'ici là, le **numérique aura dépassé tous les secteurs des transports** par exemple (aviation 4%, automobile 6%), en **atteignant les 6,7% environ**

...

80% de la consommation internet dédié à la vidéo,  
1,6 millions de litres d'eau par jour pour faire fonctionner un data center,  
3% de la consommation mondiale d'électricité dédiée au DC,  
70 métaux utilisés pour la fabrication d'un terminal de 5,5 pouces avec un taux de recyclage inférieur à 1% pour la moitié d'entre eux...

### Pourquoi prioriser la thématique Green IT ?

L'alignement aux valeurs S



Le Numérique Responsable est une thématique qui est dans la lignée des objectifs S. L'association y est sensible, pour garder une cohérence dans le développement des projets et dans leur impact.

La juridiction évolue



Pas d'obligation de conformité actuelle, mais **nécessité de former les équipes et les associations pour les préparer** aux normes qui les concerneront demain.

Un bénéfice pour tous



Intégrer ces éléments dès le développement d'un produit permet d'**éviter une dette technique trop importante**. De plus, intégrer le Green IT permet de rendre la plateforme **plus intuitive et agréable** pour l'ensemble des utilisateurs.

Avancées globales sur le sujet



De nombreux acteurs souhaitent intégrer cette démarche à leurs projets. Au-delà des projets d'accompagnement S, se former au Green IT fait partie des apprentissages majeurs pour les années à venir.

# Les bonnes pratiques Green IT

Cadrage fonctionnel & UX/UI

Cadrage technique

Développement

## Appropriation de la démarche

**BP1** : Les équipes projet sont sensibilisées et formées au green it.

## Audit & Amélioration continue

**BP2** : La performance green it de la solution est mesurée par un outil

## Conception

**BP3** : Le design essentiel est favorisé dans la conception et le maquettage

–  
**BP4** : Une Stratégie de rétro compatibilité et un plan de fin vie du site sont prévus

## Outils & Hébergement

**BP5** : La démarche green it est un critère du choix de la solution d'hébergement ainsi que de la solution tech utilisée pour le dev

## Ingénierie média

**BP6** : Bonnes pratiques relatives à la gestion des vidéos des images et de l'audio

## Efficience technique

**BP7** : Architecture technique et gestion des données

## Annexe 9 - Extraits du support de formation à l'accessibilité

### Le constat

# 97%

des sites Internet **ne sont pas utilisables** par les personnes atteintes de déficiences

# 209%

de la population française (soit 12 millions de personnes) fait face à un handicap permanent (visible ou non)

FAUX

→ Ces chiffres ne concernent que les personnes en situation de handicap permanent, mais l'accessibilité concerne également le **handicap temporaire, situationnel, matériel...**

### Et pourquoi ça concerne S [ ] ?

#### La juridiction évolue

Bien que S [ ] ne soit pas encore soumis à l'obligation de conformité sur l'accessibilité numérique, celle-ci **évolue**.

Ainsi, il s'agit de **former les équipes et les associations pour les préparer** aux normes qui les concerneront demain.

#### L'alignement avec nos valeurs

S [ ] naît en réponse à la problématique d'**accès à la technologie pour les associations**.

Intégrer l'accessibilité dans notre démarche, c'est :

- maximiser l'impact des solutions développés,
- participer au changement social de la manière la plus inclusive

en **rendant les solutions utilisables par le plus grand nombre**

**S [ ]**

#### L'AAP CCAH

En partenariat avec le CCAH et Simpon.co, S [ ] lance en **avril 2021** sa deuxième édition de l'**AAP Handicap et numérique**.

6 projets **directement à destination de personne en situation de handicap** ont (vont) commencé(er) leur programme d'accompagnement S [ ] :

- H'Up (*ready to start*)
- api'DV (*ready to start*)
- Droit pluriel (*hold on*)
- Street'co (*en cours*)
- la Cami (*hold on*)
- My Handi'cap (*en cours*)

**CCAH** + **si [ ]** + **SIMPLON**

#### Le bénéfice pour tous

De plus, intégrer l'accessibilité des solutions digitales permet généralement de rendre la plateforme **plus intuitive et agréable pour l'ensemble des utilisateurs**

## Les 12 tests manuels

### Information

1. La **page a un titre**. Les titres structurant de la page sont renseignés. ➡ [Structure de l'info](#)
2. La hiérarchisation des titres et l'**ordre de tabulation** permettent une navigation logique.
3. **Aucune info n'est dissimulée** (survol d'écran), perdue (zoom texte) ou ne disparaît sans action de l'utilisateur. ➡ [Accès à l'info](#)
4. Dans un **formulaire**, les champs et messages d'erreur sont indiqués de manière précise et permanente ➡ [Accès à l'info](#)

### Livrables

5. Les multimédias ont une **alternative textuelle pertinente**, accessibles par un lien ou un bouton adjacent.

### Navigation

6. Il est possible de **navigation d'au moins 2 manières différentes** (champ de recherche, clavier, navigation classique...)
7. Le **contenu principale** de la page est accessible rapidement et/ou il existe un **lien d'évitement**
8. Le **focus** est toujours perceptible ➡ [Visibilité focus](#)

### Couleurs

9. L'information est véhiculée par **autre chose que par la couleur** ➡ [Communication couleur](#)
10. Les **contrastes** des textes/fonds/images/liens sont suffisants et testés avec un outils ➡ [Visibilité couleurs/contrastes](#)

### Conception

11. Les **multimédias** ne sont pas en auto-play et sont **contrôlables facilement** par l'utilisateur. Le lancement des vidéos en boucles, clignotements et mouvements brusques ne sont pas installés par défaut
12. Les **fonctionnalités** choisies sont **simples** ou ont une alternative qui donne accès aux mêmes informations. ➡ [Choix fonctionnalités](#)

## Pour mieux comprendre l'accessibilité...

### Déficiences

Insuffisance physique ou intellectuelle touchant certaines personnes sur le court ou sur le long terme.

Il existe des **déficiences motrices, visuelles, auditives et cognitives**.

### Handicap

Restriction ou incapacité de participer à la vie en communauté en raison d'une déficience.

C'est le **cumul d'une déficience et de la non-inclusivité d'un service**. Il est donc plus correcte de parler de "personne en situation de handicap", plutôt que d'"handicapés".

Une personne atteinte d'une déficience physique ou mentale, n'est pas forcément en situation de handicap si nous prenons soin de l'inclure correctement.

### Accessibilité web

L'accessibilité numérique correspond à la mise à disposition des outils numériques et technologiques pour tous les individus quels que soient le matériel utilisé ou la déficience d'un individu.

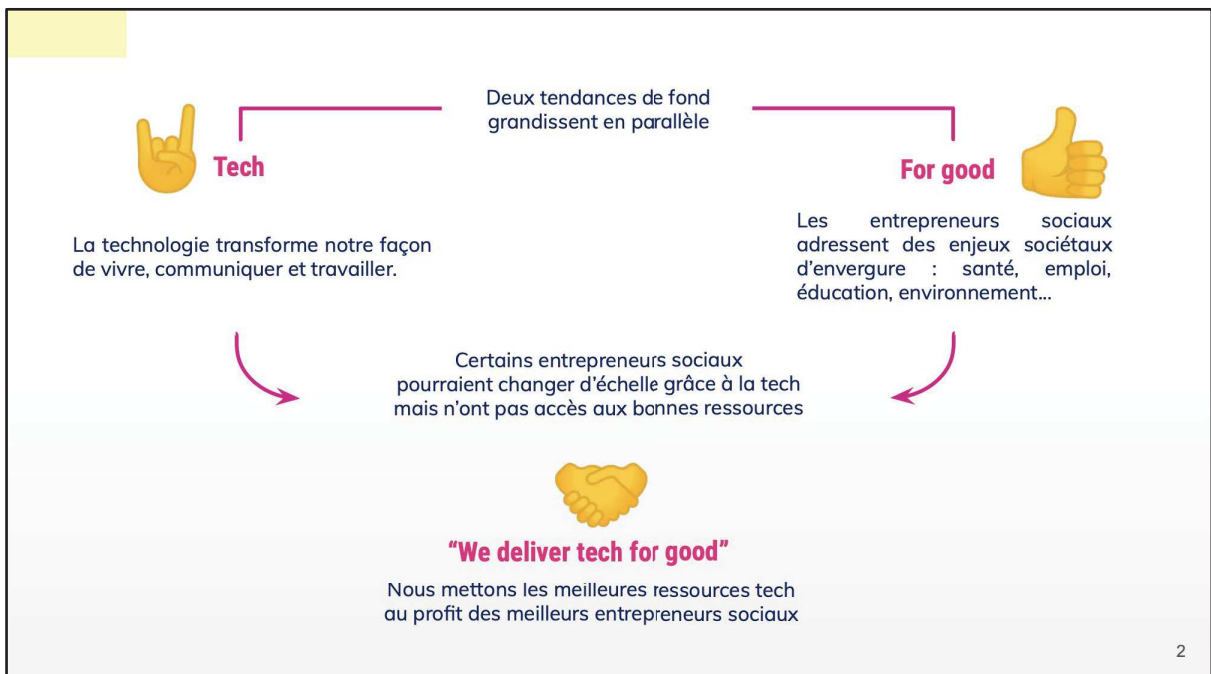

Les personnes atteintes de déficience physique ou mentale peuvent utiliser des **Technologies d'Assistances** pour utiliser le web, à partir du moment où les sites sont adaptés à ces TA + adapter les solutions pour se passer des TA.

## Annexe 10 - Extraits d'une présentation de prospection à une fondation d'entreprise

**S** [ ]  
**We deliver tech for good**

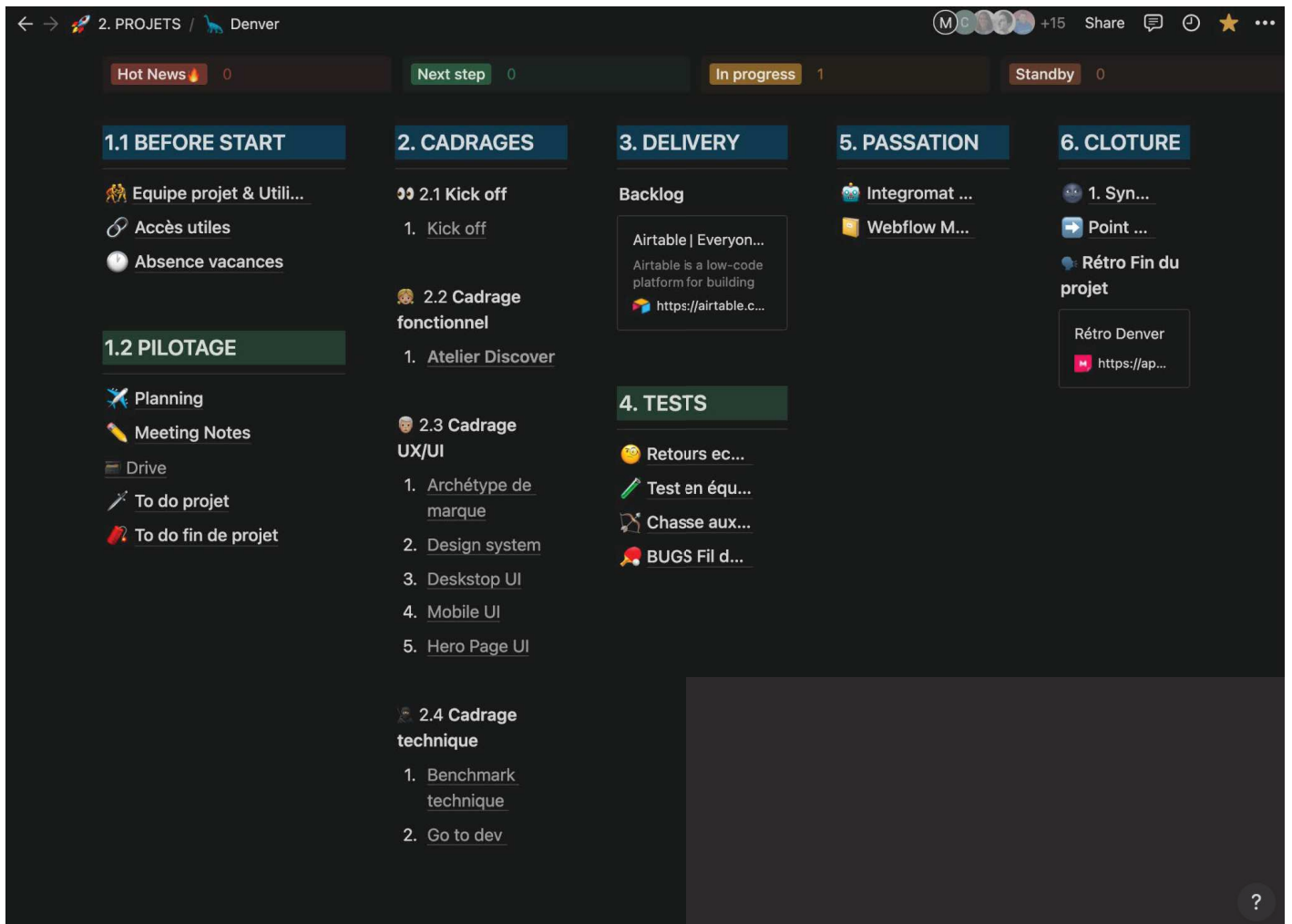
S [ ] est un accélérateur Tech for Good créé par Ashoka et des entrepreneurs convaincus que la technologie peut aider certaines organisations sociales à démultiplier leur impact.

Nous codons gratuitement des solutions digitales complexes pour des associations et entreprises sociales.





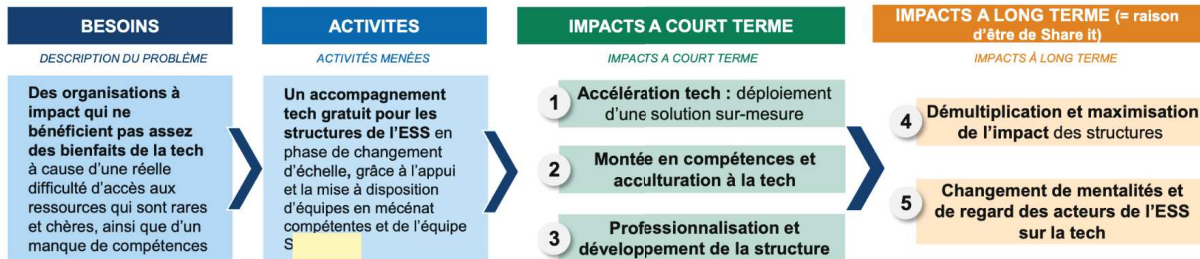
# Annexe 11 - Capture d'écran de la gestion du projet tech de refonte du site internet de S. sur l'outil Notion



# Annexe 12 - Extraits du livrable de mesure d'impact de S.

## Executive summary (2/4)

La théorie du changement de S et ses 5 grands impacts sur les structures accompagnées<sup>2</sup>



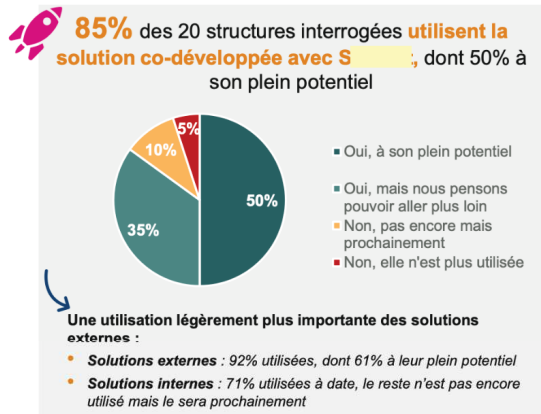
<p><b>Accélération tech</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans S, 42% des structures n'auraient probablement ou certainement pas lancé leur projet tech</li> <li>• Les structures considèrent que S a joué un rôle d'accélérateur de leur projet tech à 8,8 / 10</li> <li>• 85% des 20 structures interrogées utilisent la solution co-développée avec Share it, dont 50% à son plein potentiel</li> </ul>	<p><b>Montée en compétences et acculturation à la tech</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% des PO déclarent que l'accompagnement a contribué à la montée en compétences des équipes sur les sujets tech</li> <li>• En moyenne, les PO et fondateurs disent avoir progressé d'1,5 point sur 10 sur leur aisance avec le digital (et de 2,3 points pour les moins à l'aise au départ)</li> </ul>	<p><b>Démultiplication et maximisation de l'impact des structures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 71% des structures déclarent que l'accompagnement par S a permis d'augmenter leur impact social et/ou environnemental, dont 52% « tout à fait »*</li> <li>• 65% des structures constatent une augmentation du nombre de bénéficiaires depuis l'accompagnement, et 78% l'attribuent au moins en partie à S</li> <li>• 80% déclarent que la tech a permis d'améliorer la qualité des actions proposées à leurs bénéficiaires, dont 40% « beaucoup »*</li> </ul>
<p><b>Professionnalisation et développement de la structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% des structures interrogées estiment qu'elles ont gagné en productivité grâce à S</li> <li>• Plus de la moitié ont acquis de nouvelles méthodes de travail</li> <li>• S : un accélérateur de croissance &gt; 77% des répondants ont rencontré des partenaires ou pairs grâce à Share it</li> </ul>	<p><b>Changement de mentalités et de regard des acteurs de l'ESS sur la tech</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 71% des fondateurs et PO interrogés déclarent que l'accompagnement par S leur a permis de mieux connaître et appréhender l'écosystème tech</li> <li>• 50% d'entre eux ont déjà sensibilisé d'autres structures à entreprendre un projet tech (effet boule de neige)</li> <li>• 63% des structures interrogées ont recruté au moins un profil tech – salarié ou freelance – depuis S</li> </ul>	

\*Sur un échantillon de 22 structures interrogées (2 n'étant pas allées en développement), parmi lesquels 15 PO et 21 fondateurs

### IMPACT #1 – Accélération tech

## Dans l'ensemble, des structures qui utilisent et s'approprient les solutions développées avec S

L'accompagnement par S permet d'outiller les structures avec des solutions tech utiles et utilisées, répondant à leurs besoins et à leur capacité de déploiement. C'est parce que ces solutions sont adaptées et déployées que les structures peuvent bénéficier des effets de la tech.



Le déploiement des solutions est souvent rapide : il prend moins de 3 mois pour 90% des structures concernées (moins d'un mois pour 72% des structures et entre 1 et 3 mois pour 18% des structures)

56% des structures ont fait évoluer la solution co-développée avec S (dont 25% beaucoup) suite à l'accompagnement\*\*

- Des évolutions plus ou moins conséquentes : amélioration considérable du MVP, UX et design, ajout de quelques fonctionnalités/ modifications marginales, etc.
- Des structures qui mènent ces évolutions en interne ou en ayant recours à de la prestation (en mécénat ou payantes, parfois avec l'ESN mobilisée via S)
- Principales raisons évoquées pour une utilisation incomplète : manque de temps, manque de compétences en interne pour la faire vivre, prise en main difficile par les équipes, solution qui ne répond plus à leurs besoins et doit être adaptée

\*Sur les 20 structures interrogées étant allées en développement  
 \*\*Réponses des PO uniquement

## Annexe 13 - Journal de bord

10.12 - P. du P., fondateur d'une association lors d'un apéro de communauté.

*"Nous on est une asso en mode start up, on fonctionne comme une start up"*

Je m'interroge sur le paradoxe que revêt cette affirmation. Pour moi le monde des start-up, très libéral, est incompatible avec le monde associatif. A la limite, on a un "esprit entrepreneurial".

16.12 - Program Manager chez S., au cours d'une conversation

*"J'ai vu beaucoup d'associations avoir les mêmes terrains d'activité être en concurrence et se lancer dans des guerres d'ego"*

Très intéressant : *a priori* le principe de concurrence devrait être davantage gommé dans le monde associatif. Cet état de concurrence qui ne dit pas son nom remet en question le principe d'innovation dans l'entrepreneuriat social : au-delà d'une innovation sociale, on pourrait imaginer que cette innovation serve à drainer des financements et "battre" la concurrence.

03.01 - Une responsable sélection chez S. à propos de l'appel à projet organisé avec un partenaire

*"Franchement, tu remplaces tous les termes "impact" par "profit" dans notre méthode de sélection et on est un fond d'investissement."*

Cela fait transparaître de manière claire la porosité des cultures start-up / association : les méthodes de gestion semblent être les mêmes. A voir pourquoi : cela vient-il d'une culture personnelle des gens qui y travaillent ayant déjà travaillé dans des start-up ? Est-ce lié aux partenaires qui imposent leurs méthodes ?

13.01 - Le co-fondateur de S., à propos de Normandie for Good, une table ronde sur la tech for good

*"C'était une table ronde sur la tech for good avec uniquement des gens qui m'avaient l'air de droite, qui remettent en question l'écologie"*

La tech for good est censé être une appropriation par le monde associatif des innovations de la technologie. Que cela soit présenté par des personnes qui ne partagent pas les mêmes valeurs questionne à plusieurs titres. Quel est leur intérêt à intervenir là-bas ? Qu'est-ce que cela représente sur les jeux d'acteurs par rapport à cela ? L'aspect social est-elle un prétexte pour parler d'innovation ?

05.02 - Interview de P. sur B Smart

*"L'union fait l'impact"*

Utilisation du terme "impact". Et précision sur l'union comme si ce n'était pas naturel : encore une fois rappel d'une forme de concurrence.

07.02 - Je vois une publicité On Purpose dans un magazine

*"Explorez l'économie à impact pendant un an"*

On ne parle plus d'ESS mais "d'économie à impact". Les termes bougent. Pourquoi ?

08.02 - J'aperçois la même semaine un affichage de l'incubateur de l'EDHEC à Station F

L'incubateur de l'EDHEC met en grosses lettres "*Impact for the future*"

Le terme "impact" est donc utilisé également par un programme full start-up. Le terme semble complètement se vider de son sens.

#### 16.02 - Réunion d'équipe

On évoque un appel à projet : "*My com' for impact*" organisé par BNP et Publicis axé spécifiquement pour les assos

"Impact" semble être un mot "cool".

#### 18.02 - Co-fondateur de S. en réunion d'équipe

*"Pour la stratégie de communication, on devrait s'inspirer de start-up similaires à notre organisation" // "concurrents"*

Cela me semble être une forme de lapsus révélateur. Au lieu de "association" ou "organisation", c'est le terme "start-up" que G. utilise. Pour autant, S. n'est pas une start-up et n'a pas vocation à l'être. Cette remarque accentue le flou sémantique autour des deux notions, des deux cultures, des deux raisons d'être.

#### 02.03 - Une Program Manager à propos de Mémo de vie

*"Ils ont pas le nombre de téléchargement qu'ils souhaitent". "Ils ont pas du tout le mindset tech". "Ils trackent hyper mal leur données". "Ils ne font pas de suivi qualitatif". "Ils ne font pas d'analytics, de quanti de quali"*

#### 09.03 - Au téléphone avec une candidate à un stage chez nous

*"Moi j'ai en marre de ne pas avoir de sens dans mon travail, je veux un job à impact. Je veux mettre de l'impact dans ma vie."*

Le terme d'impact a tellement infusé dans les consciences des gens que même les personnes recrutées utilisent ce vocable.

#### 24.01 - Échange avec mon manager sur la formulation du site internet

*"Les asso c'est perçu par le monde extérieur comme étant des organisations décadentes, pas efficaces, qui vont à deux à l'heure, qui fonctionnent mal"*

*En se mettant au service de ça, on outille des gens qui fonctionnent mal"*

#### 31.01 - Co-fondatrice de S.

*"Numérique à une connotation très vieillotte. Digital c'est plus moderne, tout le monde l'utilise dans les boîtes tech aujourd'hui."*

Il y a donc une exigence de modernité chez S.. On veut être à la mode, dans l'air du temps.

#### 03.02 - Échange avec Station F pour avoir un accès au bureau

J'échange avec Station F pour récupérer un badge d'accès spécial au bureau. Je me sens obligé de leur dire que je travaille pour une start up : ils ne comprennent pas sinon de quel type d'organisation je suis. Station F est vraiment spécifiquement réservé aux start-up ; nous sommes complètement une exception.

#### 07.02 - Je lis une tribune de Jean Moreau dans les Echos

Il parle de "*compétitivité juste et durable*" dans l'économie européenne. Cela m'interroge : quel statut pour la compétitivité dans le monde associatif par exemple ? Le but final n'est-il pas l'intérêt général ?

#### 07.02 - Je prépare le jury de notre appel à projet avec un partenaire

Il a tout du rituel de pitch de start-up :

- 1 Jury
- 1 pitch très rapide
- Mise en concurrence directe et officielle entre les projets
- Mise en scène

On observe une forme de théâtralité dans cette journée du jury. Cela se rapproche énormément d'un jury de type start-up. Encore une fois : brouille les frontières.

#### 21.02 - Anthony B., Fondateur de Diversidays, à propos de notre gros évènement pour nos 4 ans

On se demande si on va le faire à Station F ou pas, Anthony challenge cela : "*Sortez de Station F, c'est désincarné, froid et convenu.*"

Anthony se dresse contre Station F comme un bâtiment froid et "convenu". Il est devenu mainstream. Il ne représente absolument pas la chaleur humaine censée être représentée par l'ESS.

#### 21.02 - Échange de mail entre un consultant en mécénat de compétences, et un responsable communication de sa société de conseil en digital

Octave nous définit comme une "*start-up associative dans laquelle il est en mécénat*".

Encore une fois cela vient brouiller les pistes. On peut se demander pourquoi il nous décrit comme telle : sans doute dans un but pédagogique pour que la personne comprenne ?

#### 22.02 - J'analyse des retours à propos de notre nouveau site internet.

Une personne de notre conseil d'administration nous dit : "*accélérer le changement social devrait être plus mis en avant*"

Je me demande ce que veut dire accélérer le changement social : cela me semble une formule très creuse, et également prétentieuse. Changement dans quel sens ? A quoi cela sert de mettre des rustines sur des problèmes sociaux qui mettent des décennies voire des siècles à se modifier ?

#### 23.02 - Réunion avec des personnes du Mouvement Impact France pour organiser une conférence sur l'ESS

Une personne du MIF nous dit : "*on avait trop les boules de voir le MEDEF à Station F, ça nous a donné envie d'y organiser quelque chose*". On est à quelques mois de la présidentielle. On voit que Station F est clairement un lieu lié à la droite libérale, au patronat, avec une absence visible des acteurs de l'ESS.

#### 24.02 - Travail sur le site internet

Sur notre nouveau site, on remplace "*la tech au service des associations*" par "*la tech au service des organisations à impact*". Le terme est plus long et pour moi gros mot valise inutile.

#### 23.02 - Échange avec le Mouvement Impact France

Le MIF est en mode ultra entreprise

Veut faire des licornes à impact, inviter macron

Surtout "nous on ne veut surtout pas séparer entreprise et asso"

#### 28.02 - Invitation de Vendredi dans leur mail

Fusée de la start-up remplacée par une carotte avec marqué impact, et un "growth" barré. Super fort symboliquement.

#### 23.03 - Co-fondateur de S. à propos de la soirée de Vendredi

*"Le lieu [Liberty Living Lab, lieu dédié à l'ESS] était moins cool. C'était plus petit, et surtout moins fancy que Station F... ça mettait moins d'étoiles dans les yeux"*

Station F met "des étoiles dans les yeux" : c'est un lieu cool, qui en jette, qui est réputé, vaste et imposant. Il est chargé symboliquement.

#### 29.03 - MaVoie publie un visuel qui les définit comme "une association qui marche comme une start up" sur LinkedIn

Cela fait donc partie de leur communication.

#### 28.04 - Échange avec M.

On parle des KPI de l'équipe sélection en vue de la stratégie de communication. Elle dit "il faut scaler" et emploie beaucoup de termes liés à la croissance, empruntés au vocabulaire de la start-up.

#### 19.05 - Échange avec N. ( stagiaire)

On parle de salaires de stagiaires à Paris. *"En asso tu es payée au lance-pierre. On est une start-up nous"*

#### 01.06 - Post de Julia Faure

Je vois un post de Julia Faure sur LinkedIn. Elle critique vivement l'installation de Total à Station F. Son post est un bon exemple de start-up sociale.

#### 02.06 - Discussion sur les nouveaux locaux avec le co-fondateur de S.

*"Là-bas [dans un tiers-lieu] c'est beaucoup plus des babos. C'est plus roots qu'ici".* Coline lance : *"on va enfin être entouré de gens qui nous ressemblent !"*

#### 10.06 - Visite à Vivatech

De nombreux stand mettent de la verdure sur leur stand comme pour rappeler la nature, y compris quand ça n'a rien à voir avec leur cœur d'activité.

#### 01.07 - Discussion avec H., un nouveau consultant Wavestone

Il travaillait dans un groupe pétrolier : ExxonMobil. Il témoigne que tout était lent ; "toutes les personnes avaient 45 ans en moyenne et on voyait qu'ils se levaient pour leur salaire.

N'iraient jamais faire plus pour l'entreprise" "les décisions prenaient très longtemps aucune culture de l'innovation"

VS S. : "tout le monde a le sourire en arrivant on a l'impression que les gens sont contents d'être là"

#### 01.07 - Réflexions personnelles

Je debrief un peu sur les entretiens de mémoire suite à mon entretien avec G.

Je pensais à la base que la culture de l'amélioration continue et de l'efficacité était liée à la culture start up. En réalité, cela vient davantage de la culture du monde du conseil, et des

méthodes agiles. Bien que ces méthodes sont employées par les 2 mondes, chez S. on vient plus puiser côté conseil. On peut le voir notamment dans le parcours des gens et leur références en terme de méthode.

#### 05.07 - Conférence du MIF "Tech & Sobriété"

Moreau : *"On a le débat souvent : plus on a d'impact plus on sauvé le monde chez Phenix ? C'est paradoxal car on défend la sobriété."*

Mélanie Marcel : important de questionner le travail de la puissance publique

*"quand on voit l'ampleur de la crise sociale et environnementale, il y en a qui pleurent sur notre sort, et d'autres qui se bougent les fesses".*

## Annexe 14 - Grille d'entretien

<u>Thème à aborder</u>	<u>Questions</u>
Parcours professionnel / background	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Peux-tu me retracer brièvement ton parcours étudiant et professionnel ?</li> </ul>
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qu'est-ce qui t'a amené à postuler chez S. ?</li> <li>● Qu'est-ce qui te fait lever le matin pour aller travailler ?</li> </ul>
Culture au travail / priorités	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quels éléments te poussent à dire que ton travail est bien fait ?</li> <li>● Qu'est-ce qui te semble le plus important dans ton métier ?</li> <li>● Quels problèmes récurrents rencontres-tu et comment fais-tu pour les résoudre ?</li> </ul>
Rapport au monde associatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comment décrirais-tu S. à une personne qui ne connaît pas l'organisation ? (<i>la personne présente-t-elle la structure comme une association, un accélérateur, une start-up ?</i>)</li> <li>● Qu'est-ce que cela représente de travailler dans le milieu associatif pour toi ?</li> </ul>
Anciennes cultures de travail auquel la personne a été confrontée	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As-tu remarqué des différences dans la manière de travailler chez S. par rapport à tes autres expériences ?</li> <li>● Quelles différences dans le profil et la personnalité des personnes avec qui tu travailles ?</li> <li>● Quels éléments de comparaison donnerais-tu ?</li> </ul>
Le fonctionnement et les dysfonctionnements de S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qu'est-ce qui fonctionne bien dans les tâches et le fonctionnement de S. ?</li> <li>● Quels sont les dysfonctionnements récurrents ?</li> </ul>
Bonus : culture de l'ESS en Fr	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comment définirais-tu le terme "impact" ?</li> <li>● Trouves-tu qu'un lieu comme Station F est adapté à ce qu'on fait ?</li> </ul>
Pour les co-fondateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quelle relation avec le président de S. ?</li> <li>● Qu'a-t-il transmis en termes de méthodes, de priorités, de valeurs ?</li> <li>● Quelle différence avant / après par rapport à la taille de l'organisation ?</li> </ul>



## Annexe 15 - Entretien avec Guillaume, co-fondateur de S.

00:00:00:02 - 00:00:09:24

Matéo Parent

Peux-tu me retracer ton parcours professionnel en commençant par la fin des études ?

00:00:24:18 - 00:00:40:07

Guillaume

Alors du coup, j'ai fait une école de commerce, j'ai bossé en startup dans une startup qui conçoit des produits pour faire pousser des aliments chez soi, des champignons à domicile et des potagers d'intérieur avec aromates. Une expérience très intéressante, passionnante. Je faisais du BizDev, business development et pas mal de choses différentes puisque j'ai fait beaucoup de commerce. J'étais un peu touche à tout parce que c'était une petite agence.

J'étais premier employé au début. En gros, on était je pense une quinzaine quand j'en suis parti et après, ils sont montés à 30 personnes ensuite. Cette aventure m'a donné envie d'entreprendre. J'avais été à la fois dans un stage très start up au Chili. J'avais travaillé avec un entrepreneur qui vendait des posters partout dans le monde. On créait une petite boîte de vente, donc on imprime des posters dans des endroits en Australie un peu partout et les vendaient sur le site à l'autre bout du monde. Aucun business, très, très écolo... très chouette surtout. C'était beaucoup de post-production, le choix de toutes les couleurs au moment de l'aventure.

J'ai beaucoup donné parce que ça m'a appris pas mal de trucs sur l'entrepreneuriat. Et en parallèle, j'ai fait un stage qui était vraiment à l'opposé : un lobby du commerce équitable en France dans une structure qui s'appelle Commerce Équitable France. Là c'était vraiment sur comment est ce qu'on développe du plaidoyer sur le sujet du commerce équitable ?

Comment est ce qu'on fédère des acteurs entre eux ? Tout un écosystème extérieur donc c'est deux inventions. Elles m'ont donné envie de travailler dans la consommation responsable. Ça faisait longtemps que c'est un sujet qui m'intéressait et j'avais envie de monter une boîte dans le domaine depuis très longtemps, notamment autour de la question : comment est-ce qu'on consomme mieux et comment est ce qu'on consomme moins ?

Et donc j'ai un peu pris l'entrepreneuriat à l'inverse : quand j'ai quitté prêt à pousser, je me suis dit qu'il fallait d'abord que je gagne de l'argent avant de monter une boîte. Et du coup, j'ai commencé à faire des petits business de vente, notamment en louant des voitures, en devenant loueur de voitures, en devenant iconographe, graphiste, en second plan, je faisais plein d'icônes.

Et du coup, j'ai développé une petite activité de livraison de café à vélo. J'ai fait ce truc là et ça m'a rapporté assez d'argent. Assez pour avoir un petit smic tous les mois. Et du coup, à ce moment-là, j'ai lancé ma boîte dans la consommation responsable avec deux associés qui s'appelaient Bien faire et qui était un petit site de vente en ligne de produits issus du commerce équitable.

On a eu cette aventure pendant un moment et c'était un projet super intéressant pour moi, assez difficile aussi puisque ce n'est pas une aventure commercialement florissante. On saute donc rapidement des difficultés économiques et des difficultés aussi dans la manière de monter le projet, notamment avec les associés. Ce n'était pas si simple de bosser ensemble et donc à ce moment-là, j'étais accompagné par des accompagnateurs de l'écosystème, notamment Ticket for Change.

Je bossais chez MakeSens. Ça m'a carrément donné envie de rejoindre S. en tant que salarié. C'est la que j'ai rejoins S..

00:04:41:22 - 00:04:54:07

Matéo Parent

Te souviens tu ce qui t'avais amené à postuler à l'époque ? Tu as le statut de co-fondateur aujourd'hui, mais à l'époque, tu avais été recruté par Christophe.

00:04:55:07 - 00:05:38:13

Guillaume

Ouais ouais, carrément. En fait, c'était assez marrant parce que quand j'ai vu l'offre d'emploi, je me suis dit : "c'est fait pour moi". J'ai vu l'offre d'emploi, c'est la première fois que je vois ça. Elle était hyper succincte parce que c'est Christophe qui l'avait écrite et c'était exactement la description de moi. Je me souviens plus exactement de l'annonce, mais je me souviens que y'avait des lignes : "ancien business développeur dans une start up" ou "asso nouvelle génération", c'était que des trucs que j'avais fait de mon parcours.

Pile adapté pour mon profil. Du coup, j'ai candidaté à cette offre et j'ai peu de nouvelles. Donc j'ai commencé un nouveau boulot et je savais que j'allais avoir une réponse. Je n'étais pas très inquiet. Et finalement, deux mois plus tard, Christophe m'a recruté avec Mathilde.

00:05:57:12 - 00:06:09:06

Matéo Parent

Mathilde est la plus ancienne actuellement ?

00:06:09:15 - 00:06:16:11

Guillaume

Oui, recrutée il y a trois ans. Et ma réussite est de trois ans et on trouve ça un petit peu plus.

00:06:16:22 - 00:06:43:24

Matéo Parent

Quelle différence tu notes entre le moment où tu es arrivé et maintenant ? En terme de culture d'organisation, de manière de travailler ensemble ?

00:06:44:10 - 00:07:08:05

Guillaume

Moi quand je suis arrivé on était deux avec Mathilde, il y avait une stagiaire d'été qui était là, qui était placée par Christophe. Il y avait du coup trois personnes d'Accenture et quelqu'un de Wavestone qui était Junior.

00:07:09:23 - 00:07:28:03

Matéo Parent

Ok : quelle différence aujourd'hui ? J'imagine que tu as impulsé beaucoup de changements dans la manière de travailler. Qu'est-ce que tu as impulsé pour que cette croissance se passe au mieux ?

00:07:32:22 - 00:08:07:03

Guillaume

Je n'ai pas l'impression qu'il y ait énormément de changement dans l'approche culturelle. J'ai l'impression qu'on a fait attention à préserver la même culture qui nous a été pas mal transmise par Christophe. Donc je pense qu'on va essayer de conserver ça au maximum et que ça correspond à nos personnalités avec des valeurs qu'on partage.

On a conservé les valeurs de S. : Impact first, Doer, Techilibrat. C'était moins un sujet en ce moment. C'était l'impact first. Doer, être dans l'action, dans du concret, et le faire avec plaisir. Je pense que c'était les trois trucs.

Un truc qu'on conserve, c'est l'efficacité. Je pense qu'on a un mode opératoire assez efficace, donc on essaie d'être efficace sur les sujets, pas trop tourner autour du pot. C'est un truc très transmis par Christophe qu'on porte aussi avec Mathilde.

00:09:11:01 - 00:09:21:18

Matéo Parent

De tous les gens que j'ai interrogé, tu es une des seules personnes qui vient du monde de l'entrepreneuriat social, de la start-up, et du monde associatif. As-tu remarqué des différences avec les autres personnes de l'équipe ?

00:09:42:09 - 00:09:52:17

Guillaume

Cette acculturation ? Que les gens arrivent à intégrer ce secteur là ?

00:09:52:01 - 00:10:06:18

Matéo Parent

Même si tu n'as pas fait leur intégration est-ce que tu le ressens au quotidien ?

00:10:07:11 - 00:10:09:23

Guillaume

Qu'ils ont des codes différents? Pas du tout. Ils ont exactement les mêmes codes. Pour moi, c'est pas du tout les codes de l'entrepreneuriat social qui nous définissent.

00:10:32:11 - 00:10:38:19

Matéo Parent

Qu'est-ce qui nous définit du coup en terme de code culturel ou mode opératoire ?

00:10:39:09 - 00:11:00:20

Guillaume

Sur les codes culturels, les codes de modes opératoires. Je pense qu'on travaille comme dans une entreprise classique. Donc je pense qu'on a des codes proche des codes des start up. Peut être. Puis j'ai un petit doute en même temps.

00:11:01:20 - 00:11:04:03

Matéo Parent

Comment définirais-tu ces modes opératoires ?

00:11:06:15 - 00:11:13:19

Guillaume

C'est super difficile. Franchement, c'est là où je pense que ça, ça rejoint un peu cette logique d'efficacité.

C'est probablement en rapport au travail personnel et collectif. Et un rapport à la productivité qui peut être différent d'autres organisations.

00:11:36:16 - 00:11:44:11

Matéo Parent

C'est-à-dire qu'on doit être productif, c'est ça ? On doit être efficace ?

00:11:47:11 - 00:11:55:14

Guillaume

Oui, je pense que c'est ça, ça en fait partie.

00:11:57:21 - 00:12:23:00

Matéo Parent

As-tu noté des différences dans la personnalité des personnes, la manière de travailler avec les gens qui t'entourent par rapport à ces séances précédentes, en start-up ou quand tu as entrepris ?

00:12:23:22 - 00:12:25:14

Guillaume

Sur la manière de travailler avec les gens.

Dans la manière de travailler, non, et dans les aspects culturels... Je pense qu'il y a quelque chose qui est moins présent dans mes expériences précédentes. C'est l'écoute plus importante dans notre milieu des besoins des gens. Donc je pense qu'on fait plus attention aux différentes personnes qui sont dans l'équipe ou les uns les autres. On entre nous.

On a une culture de la gratitude qui est plus importante, de remerciement entre différentes personnes sur le travail qu'ils ont réalisé. Beaucoup de trucs notoires qui font la différence. Et après, ça, c'est quelque chose qu'on cultive aussi, la répartition du pouvoir. Je pense que dans la répartition du pouvoir n'est pas la même dans notre structure, mais aussi dans celle qu'on accompagne que dans une entreprise classique.

00:13:46:02 - 00:13:50:04

Guillaume

Il y a des prises de décision beaucoup plus partagées. J'espère que cela se maintiendra.

00:13:50:24 - 00:14:19:04

Matéo Parent

Je t'ai beaucoup entendu parler de la vision que les gens ont du monde associatif qui est dépassé, d'organisations qui sont lentes à déplacer, etc. On en parle beaucoup, notamment quand on communique sur le mot association. Est-ce lié à des discussions avec les partenaires, ou quelque chose qui t'es personnel ?

00:14:23:00 - 00:14:29:17

Guillaume

Je pense que je l'ai personnellement. C'est probablement un biais.

00:14:30:13 - 00:14:50:10

Matéo Parent

Comment décrirais-tu le monde associatif que tu n'as pas envie de véhiculer à travers le mot "association" ? La caricature ?

00:14:54:19 - 00:15:36:07

Guillaume

Ce sont des grosses structures, un peu mastodontes, qui parfois ont des difficultés à changer en interne. Peut être un rapport à la taille. Je pense qu'il y a un rapport à parfois de l'ancienneté des pratiques, donc l'utilisation des outils et le fait qu'il soit composé aussi de personnes qui sont plus âgées, donc parfois de modes opératoires qui sont plus vieux de fait.

Et aussi certaines pratiques que j'ai pu voir aussi dans les associations avec ce pouvoir, ce partage de pouvoir qui est assez dirigiste de la part de certains des dirigeants du monde associatif ou il n'y a pas de prise de participation collaborative. Il y a des gens qui sont installés depuis longtemps et qui ne font pas participer leur équipe dans la prise de décision, ce qui entraîne encore plus de retard, peut être sur certains process.

00:16:16:12 - 00:16:31:11

Matéo Parent

J'ai l'impression que la seule personne avec Mathilde qui a un contact direct avec Christophe aujourd'hui. Christophe qui est un peu le père spirituel de S. mais aussi le mentor un peu global, celui qui donne une direction stratégique, etc.

00:16:31:12 - 00:16:31:17

Guillaume

Oui.

00:16:33:12 - 00:16:50:07

Matéo Parent

Quel est votre rapport ? Quand tu es arrivé les six premiers mois, la première fois que vous avait fait votre feuille de route ensemble, c'était quoi les priorités opérationnelles ? Ses directives sur la manière de faire ? J'ai l'impression qu'il t'a transmis pas mal de trucs.

00:16:51:06 - 00:17:34:08

Guillaume

Oui, complètement, énormément. En fait, on a beaucoup avancé ensemble au début et du coup, je pense qu'il m'a transmis énormément de choses sur la manière de procéder de

manière subtile. Je pense que ça influe très fortement dans l'organisation. Aujourd'hui, il est beaucoup moins présent et on le sollicite quand on a besoin de lui. Dans ce qu'on faisait ensemble, c'était vraiment sur un gros enjeu sur la recherche de financement, donc pas mal de temps passé là dessus et après sur les autres choses sur lesquelles on a travaillé... Tout ce qu'on fait actuellement, sur le positionnement de notre programme, sur la manière d'en parler, sur la vision, sur la manière de décrire les choses, sur des trucs très pragmatiques. Faire des présentations, passer des messages auprès d'un public. A la fois, des choses très concrètes et des choses plutôt qui étaient plutôt des compétences que j'ai apprises à développer avec lui.

00:18:10:11 - 00:18:24:12

Matéo Parent

Quel posture avait-il par rapport à toi, en tant qu'ancien entrepreneur ? Etait-ce votre manager ?

00:18:51:15 - 00:19:19:18

Guillaume

Alors je parle à titre personnel parce que pour Mathilde c'est différent, mais du coup, moi oui, oui, c'était mon manager au départ. Après les relations étaient un peu différentes, mais il me cadrait dans mon travail.

00:19:21:21 - 00:19:28:22

Matéo Parent

C'était sa première expérience dans le monde associatif ?

00:19:29:01 - 00:19:59:17

Guillaume

Il a contribué au lancement de Ashoka en France. Donc il faisait partie des cercles de travail du tout début du lancement d'Ashoka en France. Il a été au contact d'entrepreneurs sociaux, entre temps.

00:20:01:08 - 00:20:06:21

Matéo Parent

Dans le cadre perso, comment tu pitch S. ?

00:20:26:07 - 00:20:47:19

Guillaume

Ça dépend des personnes parce que franchement, c'est très varié. Je pose des questions pour savoir si les gens ont une connaissance de la tech ou pas du tout, s'ils ont bossé dans le monde de la tech.

00:20:51:00 - 00:20:53:02

Matéo Parent

Par exemple un jeune professeur de français, qui n'y connaît rien ?

00:20:53:08 - 00:21:23:02

Guillaume

En fait, je dis que je travaille dans une association qui accompagne d'autres associations pour les faire grandir plus vite. Et du coup via la tech, puis je détaille un peu et je vais vite aller sur un exemple.

Si c'est quelqu'un qui s'y connaît plus je peux aller sur l'aspect digital. Je peux parler d'un incubateur ou d'un accélérateur si c'est un sujet que les gens connaissent.

00:21:42:03 - 00:21:50:21

Matéo Parent

Est-ce que pour toi, ça représente quelque chose de particulier de travailler pour une asso, pour des asso ? Ou est ce que tu vois ça juste comme un véhicule juridique ?

00:21:52:08 - 00:22:07:02

Guillaume

Comme un véhicule juridique. Je vois pas ça comme quelque chose de positif ou négatif. Le statut juridique m'importe peu.

00:22:19:21 - 00:22:25:15

Matéo Parent

De manière générale, est ce que tu peux faire un peu un tableau de ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas bien chez S. ?

00:22:51:17 - 00:23:27:16

Guillaume

Je pense que tout ce qui roule, c'est ce qu'on fait en gros. Notre cœur de métier je pense. Quand on fait le bilan de l'accompagnement, sur le volet tech, notre modèle particulièrement original à été prouvé dans le temps. Je pense que ça c'est super. Et du coup on le fait avec une équipe qui a l'air épanouie, heureuse dans son travail.

On apporte une grosse valeur ajoutée. On le fait avec une certaine efficacité et c'est un truc qui me tient à cœur. Après sur les choses à améliorer, le plan, on peut mieux faire notre travail. On doit travailler pour faire en sorte que notre impact soit plus important auprès des personnes qui ont un problème.

C'est une amélioration continue : après on pourra toujours aller au-delà de cet impact direct qu'on a auprès des projets. On a un vrai enjeu à avoir un impact indirect.

00:25:29:12 - 00:25:35:15

Matéo Parent

En quoi la culture de l'amélioration continue est important pour toi ? C'est un truc que t'as appris dans tes start up précédentes ou est ce que ça vient d'ailleurs ?

00:25:36:12 - 00:26:15:20

Guillaume

Je tire pas mal ça de mes expériences de jeune, mes cours. C'est vrai que moi j'ai fait un master en entrepreneuriat, donc c'était vraiment une sorte de chance. C'est mon éducation. Et je te cacherais pas mon admiration pour Back Market par exemple. Dans les modèles que je regarde en externe, ce sont les start up. Et quand je vois leur capacité à faire un bon

niveau de service, ou des bons produits, j'avoue, j'ai une certaine admiration pour les boîtes dans lesquelles ça tourne super bien.

Il y a une super efficacité donc je dirais que c'est un peu ce double truc de : via l'éducation, via mes pratiques de travail mon premier taf notamment. Comme une vision idéaliste de ce que une structure peut apporter.

00:26:43:14 - 00:26:49:13

Matéo Parent

Tu as dit "c'est une boîte qui tourne super bien" donc j'imagine par extension "qui tourne super bien parce que c'est de l'amélioration continue" ?

00:26:50:05 - 00:26:56:02

Guillaume

Donc en plus j'en sais rien parce que je les connais vraiment pas, si les gens sont heureux etc donc je suis pas sûr.

00:26:56:15 - 00:27:14:01

Matéo Parent

On peut considérer qu'une boîte tourne bien parce qu'elle a un super produit, ou parce que les gens sont excellents à l'intérieur. Pourquoi c'est si important l'amélioration continue ?

00:27:18:07 - 00:28:00:14

Guillaume

C'est une bonne question. Je pense que c'est un vecteur de motivation et de joie de manière générale, de bien faire ce travail et donc d'avoir envie d'apprendre, de progresser d'être à l'écoute de ce que tu apportes aux gens qui te disent pour progresser. Donc je pense que c'est peut être son lien avec la satisfaction des gens qui sont en interne et en externe par rapport aux projets que tu veux que je mène et que je souhaite.

00:28:04:24 - 00:28:25:23

Matéo Parent

Quels sont les principaux apports théoriques de tes cours sur l'entrepreneuriat ?

00:28:45:07 - 00:29:29:06

Guillaume

J'ai été très marqué par un entrepreneur qui s'appelle Tim Ferris. C'est un bouquin américain infâme en terme de valeur éthique par contre, super intéressant sur le fond de questionnement par rapport à l'efficacité. Ce bouquin questionne le rapport au travail car la plupart des gens passent 9 h au travail tous les jours, et du coup on a cette espèce de rythme infernal qui fait que tout le monde en gros bosse 5 jour par semaine comme si c'était une norme sociale internationale.

Donc je pense que c'est issu de cette culture start up américaine de la Silicon Valley qui ont façonné une partie de ma manière de considérer un projet.

Cela semble se mélanger avec cette autre approche qui est du coup radicalement opposée en terme de certaines valeurs. Des bouquins ou des méthodes comme celle de MakeSense. J'ai commencé par des bouquins sur le commerce équitable qui m'ont vachement plu.



Et du coup, c'est un peu deux briques : une brique super start-up californienne, l'autre brique social business, l'entrepreneur social à la française. Du coup, pour ces trucs là, se sont complété.

J'ai aussi déconstruit ce modèle, en se disant qu'il faut pas forcément qu'on soit toujours productiviste

00:30:41:22 - 00:30:49:22

Matéo Parent

Quel est le fond du message qui t'a inspiré chez Tim Ferry ?

00:30:51:09 - 00:31:17:18

Guillaume

Le fond du message, du coup, c'est de se concentrer sur les choses les plus importantes. Il y a plein de choses : comment être efficace dans son travail pour avoir du temps pour soi et pour les autres ? Lui c'est surtout pour soi (rires).

00:31:18:15 - 00:31:34:18

Matéo Parent

La notion d'impact m'intéresse beaucoup. Que mets-tu derrière le terme impact ?

00:31:55:17 - 00:32:29:07

Guillaume

En fait, pour moi, c'est un mot super compliqué à définir. Globalement, pour moi c'est le nombre de vies qui vont être transformées par une action que moi je vais fournir. Du coup, dans le cadre de mon travail, l'impact que S. va fournir. C'est large, et comme nous on accompagne des entrepreneurs sociaux en France, du coup ça rend ça d'autant plus large.

00:32:30:21 - 00:32:33:22

Matéo Parent

Ça signifierait quoi du coup ?

00:32:35:17 - 00:32:54:12

Guillaume

Que le nombre de vie transformée grâce à l'activité de S., soit plus important. Nombre et évidemment qualité. Que c'est un mélange de deux indicateurs quantitatif et qualitatif. Que la profondeur de transformation de ces vies soit importante.

00:32:55:24 - 00:32:57:19

Matéo Parent

Peux-tu donner un exemple concret ?

00:32:58:15 - 00:33:25:01

Guillaume

Deux exemples parce que du coup pour moi il faut parler de l'exemple social et environnemental, parce que les deux sont combinés. Un exemple social sur les personnes qui vont retrouver un emploi plus facilement grâce à LinkedOut. Donc ça va transformer leur

vie parce qu'ils vont avoir un accès à un emploi qu'ils préfèrent par rapport à celui d'avant ou si elles n'en ont pas.

Et pour ma petite planète, par exemple, le fait de commencer à engager les gens vers la voie d'une réflexion sur l'écologie dans leur quotidien, je pense que ça permet de se sentir plus concerné, plus citoyen, etc et aussi, de manière générale, à tout le monde à terme, de penser à la transition, aux changements radical, écologique qu'on va devoir mener dans les années à venir.

00:33:59:01 - 00:34:08:01

Matéo Parent

Que rétorques-tu aux gens qui disent que c'est de la tech et que c'est désincarné ?

00:34:08:21 - 00:34:19:06

Guillaume

Je comprends pas trop ce point. C'est que notre mode opératoire est désincarné ?

00:34:22:18 - 00:34:43:10

Matéo Parent

Oui, si on oppose par exemple la tech à une action de terrain.

00:34:46:18 - 00:35:08:10

Guillaume

Pour moi c'est différentes modalités d'action complémentaires. Parfois la tech ne sert à rien, parfois c'est un facilitateur. Pour faire matcher des duo de mentorat par exemple.

00:35:55:11 - 00:36:17:08

Matéo Parent

Tu parles beaucoup d'entrepreneuriat social classique, c'est-à-dire une entreprise qui vend quelque chose. C'est lié à la consommation responsable : on fait acheter des choses à certaines personnes pour améliorer la société. Aujourd'hui, le modèle économique de S. qui repose sur la subvention. Qu'est ce que ça change éthiquement pour toi ? De ne pas vendre un produit mais de récupérer l'argent des entreprises à travers le système des fondations ?

00:36:55:04 - 00:37:23:01

Guillaume

Sur le revenu par des subventions privées : moi, je considère que l'Etat s'est désengagé de l'accompagnement des associations depuis un moment en France. Il a délégué une partie de ce service public d'accompagnement des associations à des grandes entreprises via des lois qui permettent de le faire, ce qui incite les entreprises à le faire.

Via la défiscalisation, de 60% des dons. Pour moi on est financé à 60 % par l'Etat. Ça m'allège de la pensée que c'est des boîtes qui nous financent pour leur bilan RSE. Après sur le fait d'avoir des subventions versus un modèle économique classique, je préfère ce modèle parce que je trouve ça plus facile. C'est une vision très pragmatique.

Vendre des produits à des clients c'est infernal comme modèle. Tu passes un temps de fou à marketer et vendre tes produits pour avoir une marge minuscule. C'est terrible.

00:39:00:09 - 00:39:09:09

Matéo Parent

S. est-il adapté à un lieu comme Station F ?

00:39:09:15 - 00:39:37:14

Guillaume

C'était les questions qu'on se posait il n'y a pas longtemps. SF correspond alors à l'aspect entrepreneuriat et entrepreneuriat social qu'on a en partie en entrepreneuriat social. Après, sur le fond, je pense qu'à terme, non. Parce qu'il n'y a pas du tout une partie de valeur qu'on défend sur l'entrepreneuriat avec des valeurs.

00:39:50:18 - 00:40:12:13

Matéo Parent

Tu m'as dit que l'offre de poste était faite pour toi. Mais qu'est-ce que toi tu aimais dans la fiche de poste qui t'a amené à postuler ?

00:40:17:19 - 00:41:00:01

Guillaume

En gros, en étant du côté de des entrepreneurs qui montent leur projet en étant accompagnés, ça m'a vachement aidés d'être accompagné par des programmes d'incubation genre Ticket for Change qui a changé ma vie, MakeSense qui m'a fourni un cadre agréable pour travailler et donc ça m'intéressait de pouvoir contribuer à un projet qui accompagne les entrepreneurs sociaux, ça avait du sens. Sur le travail lui-même ça m'intéressait d'être au cœur des enjeux d'une petite structure comme ça et d'arriver sur un projet récent pour le développer.

00:41:23:19 - 00:41:30:01

Matéo Parent

Qu'est ce qui te fait lever le matin quand tu vas travailler ?

00:42:04:05 - 00:42:30:09

Guillaume

C'est tellement ancré en moi que je n'arrive pas à le définir. C'est un mélange de plaisir et de satisfaction du travail que j'effectue au quotidien. C'est super plaisant d'avoir ça. L'équipe, bosser avec Mathilde, sur la manière de travailler, la finalité de ce qu'on fait, le plaisir d'être avec les gens au quotidien, l'appétit que j'ai...

Ça m'arrive aussi d'avoir des jours où je n'ai pas la foi, mais c'est rare.

## Annexe 16 - Entretien avec Mathilde, co-fondatrice de S.

00:00:01:10 - 00:00:11:03

Matéo Parent

Peux-tu me retracer ton parcours depuis la fin de tes études ?

00:00:14:04 - 00:00:16:11

Mathilde

Au début j'étais paumée. Je ne savais pas du tout ce que je voulais faire. Je me posais pas du tout les questions de sens à son taf. Je m'étais dit je serais surtout jamais derrière un ordi. Et j'ai commencé dans l'hôtellerie restauration pour cette raison là, parce que j'avais besoin de quelque chose de vivant et que pour plein de raisons, ça me plaisait. Au bout d'un an, je me suis dit que il y avait quand même beaucoup de problématiques qui ne m'intéressaient pas trop.

Je me suis dit que je pourrais y revenir plus tard, mais en tout cas, j'aimerais partir sur un job plus en lien avec mes études. Et du coup, j'ai lancé un service clients pour plusieurs marques à l'international. Très intéressant et j'ai pas mal évolué dans cette boîte sur différents postes. Je suis parti dans des marques pour enfants, Jacadi et tout ça.

Mon premier poste : je devais lancer le service clients pour plus de dix pays en Europe ou au Japon et pour plusieurs marques. Et puis petit à petit, j'ai pris en charge le service clients de la marque principale, 200 personnes. Et puis j'ai pris des fonctions de chef de projet, plutôt côté service clients, puis côté market, puis côté technique.

J'ai quitté cette expérience pour aller faire du conseil que j'ai adoré pour plein de raisons, mais que je n'ai pas aimé pour plein d'autres. J'allais faire tout ce que je savais faire et on m'a mis sur un truc en banque. Et j'ai eu une opportunité qui se présente à ce moment là chez Sarenza, qui a tapé à ma porte trois fois. Et la troisième, j'ai dit OK, je vais voir ce qui se passe et j'ai commencé sur un poste de chef de projet fonctionnel. Puis je suis passé côté IT. Puis j'ai eu en charge une équipe de chefs de projet, des développeurs et un périmètre pour les nouveaux pays. Puis je me suis dit que j'adorais ce que je faisais et que c'était trop bien.

Mais j'avais besoin de sens, je la fais courte. Et là, j'ai croisé Christophe Poupinel, coup de cœur de ma vie professionnelle. J'ai rejoint S. du coup ça fait quatre ans que je fais ça et je suis trop fan.

00:02:23:16 - 00:02:32:15

Matéo Parent

Qu'est-ce qui t'a amené à postuler ?

00:02:36:05 - 00:02:56:11

Mathilde

Je suis parti de Sarenza et je me suis dit OK, j'ai vraiment envie de me reconnecter profondément à ce que j'aimerais faire. Et du coup, j'ai fait un programme qui s'appelle Switch Collective. Une règle que je m'étais donnée, c'était de ne donner aucune règle.

Pendant ce temps là je prenais le temps que je voulais pour réfléchir à ce que je voulais faire et que mes journées je les organisais comme je voulais.

C'est à dire que si j'ai pas envie de me lever, je me lève pas. Si je veux me lever, je me lève et en fait c'est une période où j'étais hyperactive. Ou j'ai participé à plein de choses, ou j'ai découvert plein de sujets et qui a été très riche. Et j'ai toujours été plutôt en très bon lien avec mes anciens managers. Ou même mes anciennes équipes avec lesquelles j'avais l'habitude de bosser. Et du coup, j'étais très en contact avec François Gitton qui est un mentor chez S. à qui je tenais au courant et j'ai fini le programme Switch.

C'est très drôle parce que quand j'ai déménagé il y a quelques mois, j'ai retrouvé mon carnet et la raison d'être de S. est exactement l'objectif que je m'étais fixé. C'est flippant parce que je ne m'en rappelais pas du tout. Ma raison d'être en développement personnel. J'avais travaillé sur ce que je voulais faire et en gros, je me rappelais pas du tout. J'étais sortie de ce truc là en me disant "Je rêverais de mettre de l'énergie au service de projets à impact, plutôt en accélérateur, incubateur de projets sociaux et sociétaux pour agir sur la transition environnementale, etc".

Dans le programme tu vas explorer beaucoup de choses et tu vas sonder beaucoup de personnes. Dans ce cadre là, j'étais en contact avec François et je lui partageais un peu là où j'en étais. C'était un mode où j'ai étudié des options très différentes. J'entreprends des études d'avocats ou autre, des études de géopolitique.

Je me suis un peu interrogé, mais du coup, ce truc là était pas mal ressorti. Aller sur des sujets d'association, sur des sujets d'impact. Et un jour, François me dit maintenant mais ça me paraît évident. Je suis un mentor chez Ashoka -que je connaissais pas du tout à l'époque- et ils ont ouvert une branche digitale et ils cherchent un CEO. Ben ouais, mais je n'ai pas du tout envie d'être CEO. Mais non, il faut que tu ailles le rencontrer. Je suis sûr et certain que ça va marcher. J'ai dit OK et du coup, la première personne que j'ai rencontrée, c'est Michel Sanitas qui m'a parlé du projet. Et là, j'ai eu un énorme coup de cœur pour lui humainement et pour le projet. Du coup, je crois que je ne sais plus exactement mais j'ai eu sept ou huit entretiens avec Renaud, avec d'autres membres du Co-strat' et avec Christophe. Je n'étais pas du tout prête à ce moment-là, je pense à retrouver un job. J'avais vraiment envie de faire autre chose et du coup, le projet m'a tellement plu que je me suis dit OK, je me lance je sais pas. Ça prendra peut-être un mois et demi.

J'ai eu vraiment un énorme coup de cœur, à la fois pour les personnes que je rencontrais, pour l'état d'esprit, pour ce qu'ils faisaient et je me suis dit trop bien.

Matéo Parent

Y'a-t-il d'autres raisons qui t'ont poussé à postuler, peut-être par rapport à tes compétences ? Qu'est-ce qui t'a poussé à accepter au-delà de cet alignement avec ta raison d'être ?

00:06:40:15 - 00:06:55:05

Mathilde

Il y a trois raisons.

Un truc super important pour moi, ça a toujours été le feat humain.

Le seul truc qui est linéaire dans mon parcours, c'est que j'ai suivi des personnes, après le premier job que j'ai eu. Et suite à ça, ça a toujours été un manager qui m'a connu dans une mission, qui m'a proposé mon taf d'après. Et j'ai toujours été recontacté par mes anciens managers pour faire des trucs. Donc je pense que l'aspect humain est hyper important pour moi et le fait d'avoir trouvé des personnes là dessus, c'est très important pour moi.

Le deuxième, c'était le côté très agnostique en fait. Moi je pense pas que j'ai un profil expert dans ce sujet, c'est-à-dire que je ne pense pas que ça me plairait d'aller développer un sujet spécifiquement, ce qui me plaît, c'est de toucher un peu à tout. Et finalement, j'aime appréhender les choses dans leur globalité, rentrer dans le détail. Mais après, le micro détail m'intéresse pas trop. Du coup, ce côté là, on va être en incubateur, accompagner X projets sur l'environnement, celui d'après sur les femmes, celui d'après sur l'économie circulaire ça c'est des choses qui nourrissent énormément. Je pense que ma curiosité est le type de personnalité que je suis, que j'adore explorer. J'adore apprendre et j'adore aller sur des sujets sur lesquels je me sens en difficulté au départ.

00:07:42:21 - 00:07:44:00

Matéo Parent

Et en terme de compétences, qu'est-ce qui t'a attiré ?

00:07:44:16 - 00:07:58:24

Mathilde

En termes de compétences, effectivement, on a rediscuté du poste ou ils voulaient vraiment, c'est sûr que tu devais être calé, développer les solutions. Et en fait, en discutant, on s'est aperçu qu'ils avaient plus besoin d'un très bon gestionnaire de projet. Et là, pour le coup, c'était pile poil mes compétences.

00:08:01:03 - 00:08:14:23

Matéo Parent

Ton poste a beaucoup évolué ?

00:08:15:09 - 00:08:25:01

Mathilde

Il a énormément évolué et il évolue tout le temps, énormément. J'ai jamais autant appris que avec S.. En fait, c'est cool parce que j'ai pu m'améliorer sur mes compétences que j'avais déjà. J'ai plutôt appliqué des choses que j'appliquais avant.

Du coup, j'étais d'un côté en zone d'inconfort parce que c'était des projets que je connaissais pas du tout, par exemple sur l'environnement. Mais par contre, sur le cœur de métier, je me sentais très sûre de moi. Parce que c'était des choses que je maîtrisais et sur lequel j'ai vraiment travaillé. Et depuis, j'ai développé des milliers de nouvelles compétences que je soupçonnais absolument pas. Enfin j'exagère peut-être un peu, des dizaines.

00:08:55:05 - 00:08:57:01

Matéo Parent

Quelles sont les principales compétences que tu as développées ?

00:08:59:13 - 00:09:20:00

Mathilde

Franchement, les qualités entrepreneuriales... je n'avais pas du tout ça. Jamais je ne me serais imaginé entreprendre. Je suis même pas sûre que c'était des mots qui m'étaient familiers. Je ne pensais pas du tout que j'ai ce profil. Je m'étais toujours dit : je suis la bonne exécutante. En gros, il y a quelqu'un qui dessine la vision et moi, je vais tout exécuter, je vais tout dérouler.

Du coup, c'est une compétence qui m'a vachement servi parce que je pense qu'il fallait vachement délivrer. Et du coup, ce que j'ai le plus développé, c'est des qualités entrepreneuriales, de résilience. Je pense que j'en avais déjà à la base, mais je les ai quand même développées et des capacités de leadership, de vision, de dirigeant quoi.

Là comme ça, c'est le premier truc qui me vient en tête. Je t'avoue, je me suis jamais posé sur la question.

00:09:44:23 - 00:09:49:03

Matéo Parent

As-tu en tête d'autres qualités entrepreneuriales que tu as développées ?

00:09:51:05 - 00:10:16:07

Mathilde

C'est une très bonne question j'aurais peur de pas te dire tout, mais là comme ça, ce que j'ai en tête, c'est la résilience. Je pense que c'est un truc que j'avais pas mal. Pour moi c'est une capacité à évoluer dans un environnement que tu connais plus ou moins et à trouver des solutions. Pour moi, entreprendre c'est : t'as un problème, comment est ce que tu le résouds ?

00:10:21:21 - 00:10:37:10

Matéo Parent

C'est quelque chose que tu n'avais pas dans tes jobs avant ? Veux-tu dire qu'il y a une forme d'urgence ?

00:10:54:03 - 00:11:14:13

Mathilde

Je pense que c'est plus sur des skills beaucoup plus high level, avec toute une dimension de business model. Du coup, ce que j'ai découvert... avant moi, j'intervenais sur un projet sur lequel je devais trouver des solutions pour ce projet là, avec un certain nombre de contraintes. Là en fait, les contraintes, c'est toi qui les fixe, pas de cadre quand tu entreprends, c'est toi qui définit les règles du jeu.

Où est ce que tu veux aller, jusqu'où tu vas, juste qu'où tu t'arrêtes, de combien t'as besoin ? Et du coup je pense que ce truc là de se dire : qu'est ce que tu veux faire dans un

cadre un peu limité ? Du coup, c'est quoi ton business model ? Comment tu finances ? Est ce que tu dois recruter ? Est ce que tu dois payer des gens ?

00:11:31:11 - 00:11:47:07

Matéo Parent

Est ce que tu appliquais les mêmes méthodes qu'avant quand tu délivrais sur les projets ?

00:11:50:19 - 00:11:55:03

Mathilde

Et je dirais que je pense qu'il y a un premier truc : c'est vachement le bon sens. Et je pense que ça c'est un truc que j'ai un peu en moi depuis toujours. Je dois savoir ou je mets un peu mon énergie. Je dis pas bon sens dans le fait d'avoir raison in fine.

00:12:14:05 - 00:12:18:07

Matéo Parent

Sur les méthodes de travail, as-tu beaucoup appris de tes expériences précédentes ?

00:12:19:14 - 00:12:38:14

Mathilde

Je pense que j'ai pas mal tricoté de choses au fil de l'eau. Je me suis améliorée au fur et à mesure, mais peut être que pour moi, l'expérience où j'ai le plus appris c'était chez Sarenza, parce que j'étais amené à bosser sur des projets très complexes sur lequel si je n'avais pas de método, c'était impossible que ça marche.

Et ou après ça s'est complexifié avec beaucoup plus de projets. J'ai commencé avec deux projets. J'ai fini à la fin avec 40 projets à gérer en parallèle. Donc du coup, ta question c'était ou est ce que j'ai appris ça chez Sarenza ? Et qu'est ce que j'ai appris concrètement ?

00:12:58:14 - 00:13:02:07

Matéo Parent

Oui.

00:12:58:14 - 00:13:02:07

M.B.

Je suis un peu dubitatif sur les noms de método parce qu'en fait quand on m'a parlé de la méthodologie agile, j'avais l'impression que c'était un truc assez logique, que parfois on appliquait parfois moins. Du coup je trouve ça vachement lent parce que parfois ça donne un cadre, ça donne une méthode, ça permet d'embarquer beaucoup de gens. J'ai trouvé que parfois c'était très enfermant. Notamment je sais qu'il y avait des rigoristes de l'agile qui, je trouve, n'apportent rien. En fait du coup, je pense que moi, j'ai un mix, entre je fais beaucoup de choses à l'intuition et au feeling, et je fais beaucoup de choses de manière très rigoureuse, très méthodique.

Et parmi les choses que j'ai apprises, en fait, j'apprenais aussi des autres, c'est à dire que je regardais comment il faisaient : quand tu fait un projet c'est quoi les instances que tu mets pour piloter ? C'est pas la même chose si tu pilotes deux personnes ou cinquante.

00:13:54:23 - 00:14:11:03



Mathilde

T'as tout un tas de méthodes : effectivement, la méthode agile, t'as des méthodes de gestion de projet en terme de rites, de rythme etc. et ça c'est quand même des sujets. Donc quand tu es dans une grande boîte, ça a beaucoup d'imput externes, beaucoup de consultants qui viennent, qui te forment qui embarquent dans des trucs et et après tu prends ou tu laisse ce qui n'intéresse pas.

00:14:11:03 - 00:14:23:10

Mathilde

Moi je pense que c'est les gens qui m'ont beaucoup apprécié . Je leur partagé mes difficultés, qui me disait ok ça, tu devrais me gérer comme ça. Du coup, t'arrives dans ta tête à mettre les choses dans des cases.

00:14:37:21 - 00:14:47:13

Matéo Parent

Parlons plus de l'aspect culturel : est-ce que tu vois des points de différence avec Sarenza en terme de manières de travailler ensemble ou de type de personnes ?

00:14:49:20 - 00:15:00:03

Mathilde

Est ce qu'il faut que j'isole des facteurs du genre la taille ? Parce que sur certaines zones on était 400.

00:15:01:05 - 00:15:04:23

Matéo Parent

Justement, ça peut être ça, ou ce qui te vient pas la tête.

00:15:06:18 - 00:15:29:16

Mathilde

Le premier truc, c'est effectivement la taille en fait. La difficulté aussi, je trouve en arrivant chez S., c'est qu'on était très peu nombreux et du coup, on était quand même sur un secteur avec des grands écarts de compétences. C'est quand tu posais la question de ce que j'ai appris, c'est parce que si j'ai dû m'adapter, c'est parce que chez Sarenza, j'avais un seul. Chez S., j'avais des PDG de grosses boîtes, des directeurs d'assos, des développeurs, etc et donc vraiment une multitude de personnes, et je devais passer d'un niveau vraiment très micro à très macro.

La première difficulté c'est en fait comment tu fais beaucoup d'impact avec très peu de moyens ? Ça a été un vrai truc au départ. Mais en fait c'est presque ce que j'ai trouvé le plus facile très étonnamment.

Je trouve presque plus difficile aujourd'hui de prioriser alors qu'on est plus nombreux et qu'il y a plus de sujets parce qu'au départ rien ne marche. C'est hyper facile de réorienter les choses pour faire en sorte que ça marche et du coup, je me posais pas trop la question de "qu'est ce que je priorise ?" Là, je trouve qu'on a un carrefour plus stratégique ou il ne faut pas se tromper dans la direction dans laquelle tu vas parce que ça peut aller dans des voies qui, potentiellement, vont déboucher sur pas grand chose.

00:16:24:24 - 00:16:43:18

Mathilde

Du coup, pour revenir, qu'est ce qui est très différent ? C'est que dans le cas de sa boîte et dans le cas de "micro expertises", c'est à dire que tu as beaucoup de personnes qui sont dans les étages et qui ont un panel assez diversifié de compétences. Mais finalement tu es quand même cantonné à une tâche qui peut être plus ou moins importante mais tu déroule quelque chose et c'est aussi très confortable.

Du coup, tu es des experts de ces sujet et en fait tu vas très en profondeur. Versus S. : on est des experts de rien. Tu dois être comptable du jour au lendemain, recruteur, sélectionneur, Delivery manager, donc plus difficile d'acquérir rapidement un bon niveau sur ces sujets sans coacj.

Je me pose à chaque fois des questions un peu stratégiques de te dire : qu'est ce que tu continues de faire toi ? Qu'est ce que tu délègue ? Qu'est ce que tu externalise ? Qu'est ce que tu ré-internalise ?

00:17:19:20 - 00:17:21:03

Matéo Parent

Quelles différences notes-tu plutôt en terme de culture du travail ?

00:17:27:22 - 00:17:32:18

Mathilde

Très politique. Sarenza, c'était très politique, tu marches en permanence sur des œufs. En fait, tu as des directeurs, un comex ou le Comex doit trouver que c'est le service qui réussit le mieux. En permanence des guerres. Un combat qui m'interroge beaucoup dans la tech qui est les métiers : le métier trouve toujours que la tech sont nulle et la tech trouve toujours que le métier dit rien. Il y a beaucoup d'incompréhensions et je pense que c'est ça qui m'a vachement plu dans la tech : c'est cette différence de culture, ce qu'on fait.

Globalement si je caricature des gens qui sont généralement plus extravertis dans le point de vue métier, plus introverti dans le niveau tech. Et du coup, pour moi, c'est vraiment ce que je voulais réussir chez Sarenza : comment on s'amuse dans ce qu'on fait ?

00:18:27:06 - 00:18:44:16

Mathilde

Mais du coup en terme de culture, il y avait quand même beaucoup de pression de réussir les choses. Alors que chez S. il y a zéro côté politique, je pense que c'est quand même vachement lié à notre ADN. Il y a zéro côté politique et on est très *drivé* impact. C'est à dire que moi, chez Sarenza, je pense que 90 % de mon temps, c'était d'arriver sur des projets qui avaient du sens. Mais 10% de mon temps c'était pour faire plaisir aux gens. Et je devais passer du temps à discuter avec tout le monde. Je pense que c'était 50 % de leur job de faire de la politique.

C'est la taille un peu bâtarde d'entreprise en fait tu connais quand même ton comex et du coup il y a quand même un enjeu. En plus on était dans la mode etc t'as un enjeu d'image et tout, et tu as déjà entendu parler de tout le monde au moins une fois. Parce qu'en fait 400 c'est beaucoup et c'est pas beaucoup.

00:19:28:12 - 00:19:48:05

Matéo Parent

Est-ce que tu dirais que c'était une culture type start-up ou il fallait aller vite, conquérir des marchés etc. ?

00:19:49:08 - 00:20:08:09

Mathilde

Oui, il y avait un côté très très sympa, ce qui était aussi très très motivant ouais ouais. Il y avait un côté : il fallait avoir tous les marchés et typiquement on s'est lancé sur des marchés peut être trop vite, trop rapidement, etc Mais pour moi, c'est le lot du truc. Je fais plein d'erreurs mais je pense que la complexité de Sarenza, c'est que t'es sur un marché très concurrentiel et du coup c'est super dur.

Si tu fais des erreurs, ça te coûte très cher. Et les gens ont fait beaucoup de choses, très tactique et du coup, il y a eu beaucoup de projets très intéressants. Moi, j'ai une très très bonne image des projets que j'ai géré chez Sarenza, et je pense que sans ça, j'aurais jamais eu le background pour les gérer chez S..

00:20:32:13 - 00:20:42:00

Matéo Parent

Pour revenir un peu sur S. : peux-tu me faire le pitch de S. que tu fais dans le cadre perso, s'il est différent du pro ?

00:20:42:20 - 00:20:43:14

Mathilde

Effectivement ce n'est pas le même.

00:20:48:07 - 00:20:59:10

Matéo Parent

Ok, peux-tu me faire les deux alors s'il te plait ?

00:21:00:22 - 00:21:18:18

Mathilde

C'est super dur ce que tu me demandes, je déteste l'exercice, mais je vais essayer.

Si je pitch à un entrepreneur, j'essaye de capter dans quel délire il est : plutôt scale up, tech, social tech type LinkedOut, ou s'il est très éloigné du digital. Franchement, déjà j'adapte vachement mon langage. Du coup, si c'est quelqu'un qui, on va dire un entrepreneur social qui est entre les deux, qui ne connaît pas du S. :

“On est né chez Ashoka. Est ce que tu connais Ashoka ? Oui / non ? Oui, alors on est né du double constat qu'il y a d'un côté la tech qui accélère énormément des pans entiers de l'économie et ça a été énormément le cas ces 30 dernières années. Et d'un autre côté, on a tout à fait l'exemple qu'il y a énormément d'entrepreneurs sociaux qui développent des modèles qui arrivent à résoudre des problématiques sociales ou environnementales à petite échelle et qui très souvent, lorsqu'ils veulent changer d'échelle ou adresser la problématique de manière plus large, ils sont bloqués. Et Ashoka fait très bien ce rôle là d'accompagnateur

sur des aspects de changement d'échelle et financière, mais sur la partie tech qui peut être aussi un des leviers pour toi, on s'aperçoit que les entrepreneurs sont complètement sous outillés. Tu l'a peut-être vu dans ta structure, mais très souvent, ... je continue ? et après je donne un exemple de projet. Du coup, j'essaie de faire le lien avec lui ou elle à chaque fois. J'essaye de me mettre dans ses baskets et de lui dire ce qui lui va l'intéresser.

00:22:29:07 - 00:22:34:23

Matéo Parent

Et dans le cadre perso ?

00:22:52:05 - 00:23:12:03

Mathilde

En fait, je suis pas très volubile, je suis pas très à l'aise. Souvent, je parle très peu et je vais dire très peu de choses, mais des choses qui potentiellement intéressent la personne. Mais souvent, je dis qu'on est plutôt un incubateur ou un accélérateur de start up à impact. Et du coup, j'enchaîne sur des exemples en général.

Par exemple, tu vois toujours l'exemple de Signe de Sens : toi et moi, on parle avec 10 000 signes au quotidien. La langue des signes, c'est 2000 et du coup, on a développé une solution qui permet de faire ça, de traduire. Et du coup, non, notre job, c'est de sélectionner des entrepreneurs et ensuite de les accompagner dans le développement de solutions digitales.

00:23:28:02 - 00:23:28:08

Matéo Parent

OK.

00:23:29:01 - 00:23:36:01

Mathilde

Et après je vois si la personne me pose des questions, si oui j'en dis plus. Mais j'essaie d'en dire le moins possible, mais suffisamment pour que ça apparaisse clair et pas nébuleux, concret quoi.

00:23:37:15 - 00:23:46:02

Matéo Parent

Tu ne parles pas d'association, mais beaucoup d'entrepreneur, de start-up... C'est volontaire ?

00:23:53:19 - 00:24:22:23

Mathilde

Des fois je parle d'association. C'est marrant : du coup j'ai vraiment fait les deux. Et alors ? Du coup, c'est systématique. Si je dis association, je n'ai pas une question. Si je dis start up, impact, incubateur, station F ou Google Accenture machin, j'ai dix mille questions. Ce qui est très marrant. Du coup, si j'ai pas trop envie d'en parler, parfois je dis des trucs assez courts et si je sais que c'est quelqu'un qui peut m'aider ou qui peut avoir des contacts ou qui peut machin ou que je me dis intéressant ou pas, j'ai juste envie de l'embarquer dans ce truc là.

00:24:33:09 - 00:24:46:20

Mathilde

C'est peut être pas corrélé, mais j'ai vraiment l'impression que si je fais un pitch genre "je suis une asso qui travaille pour une asso et on les aide sur le digital", les gens ils sont en mode ok. Si je dis "on est un incubateur, on travaille à Station F", c'est plus palpable, plus sexy.

00:24:54:15 - 00:25:09:14

Matéo Parent

Est ce que tu as l'impression de travailler dans une association pour des associations ou est ce que pour toi, c'est vraiment l'aspect entrepreneurial qui est important ?

00:25:10:01 - 00:25:32:02

Mathilde

Je m'en fout un peu à vrai dire. Mais par contre, c'est vrai que ça m'avait vachement choqué au départ. Je me rappelle que j'avais ce débat. Quelqu'un voulait vraiment écrire sur le site, sur notre site, qu'on était une association et j'étais vraiment contre. Je me rappelle parce que pour moi, c'était pas important le statut. Sauf que là, avec le temps, je me rends compte que c'est important et que c'est rassurant pour les assos, qu'elles sachent qu'on est une asso et je remarque aussi que c'est rassurant qu'on soit des entrepreneurs aussi. Il y a un peu un côté de reconnaissance de pairs et je suis un peu au même niveau.

Mais en fait franchement ça me parlait pas je pense les assos. Je ne viens pas du tout de ce monde là.

00:25:44:16 - 00:25:50:16

Matéo Parent

Quelle image tu avais du monde associatif ?

00:25:53:16 - 00:26:16:05

Mathilde

Franchement en fait ça a changé quand j'ai rencontré S.. Ça m'a paru très dynamique et c'est pour ça que pour moi, le mot association start up, ça dépend tellement de ce que tu fais pour moi. L'innovation n'est pas derrière ce mot là, mais c'est que pour moi, les associations, c'était plutôt les Actions contre la faim, La Croix-Rouge, des espèce de gros mastodonte qui te mettent une photo d'enfant triste pour te faire pleurer.

Et alors que c'est beaucoup plus riche que ça ! En fait, quand j'ai rencontré Ashoka, quand j'ai découvert Ashoka, je me suis dit qu'il y avait vraiment un truc qui pour moi est nouveau et novateur dans la manière de parler du sujet, quoi.

00:27:21:24 - 00:27:24:22

Matéo Parent

Qu'est-ce qui a évolué pour toi chez S. entre ton arrivée il y a trois ans et maintenant ?

00:27:24:22 - 00:27:48:00

Mathilde

En fait, je trouve qu'on a quand même pas mal réussi à garder le même ADN qu'on avait au début. C'est-à-dire qu'il y a des valeurs assez fortes qui nous réunissent, Christophe,

Guillaume et moi. On a réussi à embarquer des gens qui apportent des choses complémentaires mais qui ont un peu cet ADN.

Mon rôle a aussi vachement évolué. Quand je suis arrivé, je bossais avec les consultant.es directement et là, aujourd'hui, je manage plein de personnes.

Franchement sinon, je trouve pas beaucoup de différences. En fait, pour moi, il y a tout le travail qu'on a fait sur les valeurs, sur l'alignement. En fait, un peu pour moi, il a un truc naturel, c'est qu'on grossit et que du coup, on va intégrer des personnalités différentes qui apportent des choses nouvelles. Et ça, pour moi, c'est carrément OK. Il faut que ce soit le cas je ne cherche pas des clones à aucun niveau sur lesquels on peut bosser. Par contre, je cherche une certaine rigueur, certaines valeurs qui pour moi sont nos valeurs. C'est avec cette grille de lecture qu'on intègre des personnes, des partenaires etc. Tu crées un ensemble assez harmonieux quoi.

Donc pour moi justement, je trouve qu'on a bien réussi à garder ce côté là de très doer, no bullshit, très efficace dans les nouveaux partenaires qu'on accompagne. Et d'ailleurs parfois ça fit pas : les gens qui ne sont pas dans cet état d'esprit, en fait on a essayé et ça ne marche pas.

Après ce qui a changé opérationnellement parlant, il y en a beaucoup. On s'est complètement transformé, mon rôle n'a rien à voir avec quand je suis arrivé, le rôle de Guillaume non plus, je pense. Le rôle de l'équipe a peut être aussi beaucoup changé. Maintenant, c'est quand même plus dispatché et tu as plus d'expertise. Et du coup, tu as des gens qui peuvent aller plus en profondeur.

00:30:01:17 - 00:30:24:07

Matéo Parent

Quelles valeurs ont été transmises par Christophe, le fondateur de S.?

00:30:25:16 - 00:30:43:16

Mathilde

Je pense que de base on est aligné, mais je pense même qu'il m'a apporté énormément. Donc je pense que c'est quelqu'un que j'admire beaucoup et du coup, je suis très admirative de la manière dont il vois les choses, etc. Et du coup pour moi, c'est intéressant de comprendre comment il fonctionne. Et et ça je pense que ça a beaucoup déteint sur moi, ça c'est sûr.

00:30:44:04 - 00:30:45:03

Matéo Parent

Quels éléments ont déteint ?

00:30:49:21 - 00:30:55:10

Mathilde

Je pense le côté très sincère, très authentique. Je pense que je l'étais, mais je le suis devenu encore plus.

00:30:57:12 - 00:31:00:04

Matéo Parent  
Le côté cash ?

00:31:00:15 - 00:31:23:01

Mathilde

Ouais, c'est ça, c'est ça. Il a un côté très sans filtre, très brut, qui est très agréable. Je pense que j'étais un peu plus tu vois arrondir les angles, être positif. J'étais pas du tout politique, ce n'a jamais été mon cas. En fait, ça m'a vraiment permis d'être moi même et du coup, ça c'était cool parce que parfois je me taisais alors que j'avais vraiment envie de dire ça.

Mais du coup, je pense qu'un côté très très fin d'aborder les choses, tu vois. Et ça, c'était vraiment un truc qui me gênait vraiment beaucoup. Chez Sarenza, ça a été vraiment une des raisons de mon départ que je trouve qu'il y avait des choses qui n'étaient pas simples.

Il y a aussi le côté visionnaire. Je pense que je n'étais pas du tout quelqu'un qui me prenait la tête sur des questions de stratégie ou de vision. Et du coup, il m'a vraiment amené sur ce terrain là. Il m'a vraiment amené à le faire. En réunion il me disait ok tu as tous ces éléments mais c'est quoi la synthèse ? Il m'a vraiment beaucoup aidé et beaucoup challengé pour être beaucoup plus visionnaire, aller sur des sujets plus stratégiques, être capable de plus parler à des PDG... le côté très efficace aussi. Tu vois le côté "ça, je m'en fous, on passe à autre chose" le côté très cadré.

En fait, il est très McKinsey like. Moi je viens pas du tout ce monde là. En fait, moi j'ai fait une école de commerce lambda, j'aurais peut être jamais fait d'études... il m'a apporté beaucoup de cadre, beaucoup de structure et il m'a permis vraiment, je pense, de révéler ma personnalité.

00:33:32:03 - 00:34:01:00

Matéo Parent

Ça veut dire quoi pour toi le terme "impact" ? Travailler dans l'impact ?

00:34:01:00 - 00:34:41:03

Mathilde

C'est une très bonne question parce qu'en fait, moi je suis très perdue entre les mots qu'il faut utiliser pour susciter de l'intérêt et ce que tu mets vraiment derrière. Et je pense que ma clé de lecture est pas forcément la clé de lecture des autres. Du coup, ce sont des choses qui n'avaient pas beaucoup d'importance pour moi et qui commencent à en prendre parce que je me rends compte que ça a vachement d'impact. Pour moi, je dissocierais la structure juridique qui peut être associative, S.A. avec des agréments ESUS etc, de l'intérêt de ce que fait la structure et de ses moyens d'action.

Pour moi une Start-up sociale ou une asso pour moi elles agissent pour le même sujet qui est l'intérêt général ; c'est à dire que leur raison d'être c'est de cracker la problématique qu'elles adressent.

Pour moi une start-up c'est une boîte, plutôt jeune et plutôt innovante. Mais ça pose plein de questions : Sarenza se considère encore comme une startup avec 400 salariés.

00:35:30:06 - 00:35:33:24

Matéo Parent

Quand tu dis "il faut qu'on aie plus d'impact", qu'est-ce que tu mets derrière ?

00:35:34:13 - 00:35:44:04

Mathilde

C'est compliqué. Ça mériterait d'être écrit. Pour moi, ce qui a de l'impact, c'est de l'impact social ou environnemental.

Et encore une fois pour moi, je distingue deux choses. Je distingue des boîtes qui se sont créées avec l'objectif d'éradiquer un problème social ou environnemental et des boîtes qui, par ricochet, ont un impact positif. Du coup, le premier cas, ça pourrait par exemple être BIMBAMJOB, qui est une SA qui a été créée pour favoriser l'insertion professionnelle, dans un public infra bac, et Blablacar qui s'est créé pour un objectif pur de se faire de la thune et qui en fait s'avère être un super truc de lien social etc.

Et du coup pour moi c'est cette distinction qui est ultra importante, pour pas faire de greenwashing et pour pas rentrer dans des trucs bullshit, c'est à dire qu'il n'y en a pas une qui est mieux qu'une autre. Il n'y a pas une qui est mieux qu'un autre, mais ce n'est pas le même état d'esprit.

Un entrepreneur social Ashoka, qui ne fait pas ça pour de l'argent, il a un objectif qui est différent et il va mettre des moyens qui vont être différents. Je pense que c'est aussi un problème parce que malheureusement on ne valorise pas suffisamment ce qui vaut de l'argent je trouve. Quand tu vois que un sac de luxe c'est le salaire mensuel d'un prof, ça l'interroge beaucoup sur la valeur des choses.

J'écoutais un truc qui m'a beaucoup choqué. C'est un mec qui est accusé dans les cours de la bourse d'avoir fait de la merde. Il dit je suis pas payé pour calculer l'impact social, je suis payé pour faire de la thune. Je ne suis pas payé pour l'impact social que ça génère. Le mec a fait que la Thaïlande et en banqueroute, tout ça c'est quelque chose.

Et du coup, pour moi, c'est hyper important que tout le monde aie un œil "impact", c'est à dire que tout le monde intègre dans sa dimension. En fait, je vais créer une plateforme, je vais créer n'importe quoi, un building, c'est quoi l'impact que je vais avoir sur la société, comment respecter les personnes que j'utilise ? Je crée les stades de foot au Qatar (à la base, ce projet n'aurait pas dû exister) : comment les travailleurs sont bien payés dans des bonnes conditions et qu'ils ne crèvent pas ?

Donc pour moi quand je dis avoir de l'impact, c'est vraiment se dire je vais créer quelque chose qui va apporter de la valeur mais qui va le faire en respectant les ressources que j'ai à disposition humaine, matériel externe.

00:37:54:15 - 00:37:57:19

Matéo Parent

Penses-tu que S. est adapté à un lieu comme Station F ?

00:38:24:10 - 00:38:52:09

Mathilde



Alors ma première réponse, je m'en tape un peu. Je pense que je suis quelqu'un qui attache peu d'importance au cadre, au confort, à l'image, etc

Du coup, si je devais donner un avis : notre job c'est de mettre plus de tech dans l'impact. On est dans un environnement tech. J'aime bien la métaphore de dire qu'on ramène des associations dans un bassin de la tech. Mais dans la réalité, station F je pense, n'est pas à la hauteur de ce qu'il avait voulu être. Du coup, je pense qu'on en avait besoin au début pour S. d'être ici parce que c'est un gage de qualité.

Je pense qu'aujourd'hui, c'est intéressant de réfléchir à autre chose, de se dire comment on est dans un écosystème qui reste tech, mais qui est peut être plus associatif. Mais en même temps, quand je vois les résultats de la mesure d'impact, ce qui ressort, c'est qu'on a des valeurs très ESS et du coup, le lieu n'a pas été un frein dans ce cadre là.

Après, je pense que c'est très clivant comme lieu. Il y a des gens qui adorent, il y a des gens qui détestent. Moi, perso, ça m'est toujours bien allé.

## Annexe 17 - Entretien avec Judith, Program Manager

00:00:01:05 - 00:00:12:13

Matéo Parent

Peux-tu me retracer ton parcours pro brièvement, en commençant par la fin de tes études ?

00:00:13:17 - 00:00:36:19

Judith

Du coup, moi j'ai fait Telecom Ecole de Management qui est une école qui est jumelée avec une école d'Angers. Donc il y avait des profils ingénieurs et des profils d'écoles de commerce. On avait des cours d'initiation à certains langages de programmation de type Java et on a eu un cours en master. Donc moi j'étais en master d'ingénierie d'affaires international.

En gros, c'est un master qui forme un peu tous les business développeurs, des cabinets de conseil. Moi, c'est un truc qui m'intéressait pas forcément beaucoup. En revanche, on a eu un cours de gestion de projet en master qui m'a carrément plu parce que ça alliait la gestion de projet plutôt événementielle que j'avais fait avant. J'adorais et à la fois ce côté un peu tech et environnement digital soit assez chouette.

Et du coup, j'ai axé mes recherches de stages vers des boîtes de commerce et notamment vers des postes de chef de projet. C'est comme ça qu'on les a appelés à ce moment là. Il y en a toujours, mais c'est un peu old school.

Et du coup, j'ai vu un peu toute ma promo aller vers le conseil et moi j'étais vraiment bah, "je veux ce poste là" et je l'ai trouvé chez Sarenza. Du coup, l'entreprise qui vend des chaussures en ligne. J'ai commencé en stage de fin d'études chez Sarenza, dans une équipe qui était entre les métiers de la tech, de l'informatique et des métiers autres : les métiers qui composent la boîte, donc les achats, la logistique, le marketing. Et en fait cette équipe, elle faisait vraiment le pont, la traduction entre des gens qui parlaient tech et des gens qui parlaient pas tech. J'ai adoré ce rôle en fait d'essayer de juste formaliser un besoin de manière simple et de faire cette traduction en termes techniques et de besoins métier. Ça a été une super bonne école. J'avais un très bon maître de stage. J'ai commencé par beaucoup de testing. Est ce que c'est un métier sur lequel on était plutôt formé ? D'abord aux tests. Est ce que le fait de commencer par rédiger un cahier des charges et voir à quel résultat tu dois aboutir ? Ça t'aide en terme de méthodologie après à bien cerner le besoin initial.

Donc j'ai trouvé ça assez intéressant comme approche. J'ai fait du test, du test, du test et petit petit à petit, en gros, j'ai pris des cadrages et du pilotage de projet. Ils m'ont gardé un CDD. C'est une boîte qui prenait beaucoup de CDD avant de marquer les gens en CDI donc ça s'est converti petit à petit. C'est une boîte dans laquelle il y eu beaucoup de réorganisations, notamment cette équipe dans laquelle j'avais commencé.

La boîte a été en gros absorbée par le service informatique donc je suis passé vraiment plus coté IT avec tous les dev, tous les chefs de projet techniques et je conservait encore ce rôle de traduction des besoins. Et puis petit à petit, l'évolution, elle a évolué vers l'agilité et en

gros, il y a eu tout plein de questionnement sur quel est notre produit en fait, est ce que c'est le site web ou est ce que c'est en fait des produits qui sont la logistique, qui sont le marketing et qui vont aider en fait à notre objectif final qui est de vendre une chaussure et du coup, il y a une équipe produit qui est arrivée, qui a essayé d'être mise en place et donc ça a eu beaucoup d'impact sur le service informatique qui va aller se restructurer pour répondre à cette organisation. Et j'ai eu vachement de chance que du coup, dans notre équipe, au sein du service informatique, on avait un développeur qui avait fait une formation agile et une formation de coach Scrum Master et en fait, il a impulsé petit à petit la méthodologie au sein de l'équipe.

Et en fait, on était un peu une équipe à part qui fonctionnait super bien. On fonctionnait un peu en autarcie pendant que d'autres équipes essayaient d'implémenter l'agilité avec des gros dispositifs. Nous ça a été fait en bonne intelligence, tout le monde était ouvert à la méthodologie. On a tous appris ensemble et du coup c'était hyper enrichissant.

Donc c'était une super bonne école par rapport à tout ça. Et puis petit à petit, avec tout les départs de tout le monde, les choses me convenaient moins aussi. Et en fait, j'ai aussi cette impression de stagner un peu et de plus apprendre grand chose. J'ai eu envie de bouger et j'ai rejoint une boîte qui s'appelait à l'époque Dcodes qui a changé de nom aujourd'hui, qui s'appelle The Full Room.

C'est une boîte de services B to B qui fait de la 3D et qui modélise en fait des catalogues produits pour des marques en 3D. Donc par exemple Leroy Merlin faire un shooting en rapportant des meubles de salle dedans les plans de toute façon hyper chers. Donc il faut modéliser tous leurs produits. Donc là c'était vraiment le cœur d'activité de la boîte et en parallèle le DG avait envie de monter un site internet plus grand public avec des services liés à la 3D, à la décoration d'intérieur et à une market place.

Moi mon rôle c'était d'amener la tech dans cette boîte qui était pas forcément habituée à ça. Donc l'appareil, je trouvais m'est arrivé avec mes modestes enseignements de chez Sarenza et pouvoir les former à l'agilité, mettre en place les bons rituels d'équipe, cadrer un peu les choses parce que c'était une boîte dans laquelle tout se faisait un peu de manière éparpillée au niveau du site.

Et j'ai bossé avec l'équipe de dev qui était à Tunis parce que c'était une boîte franco tunisienne et c'était hyper enrichissant de voir les différences culturelles. Il y avait quand même des choses qui étaient hyper différentes de mon boss en France, l'équipe était vraiment chouette. Et en parallèle, Mathilde me parlait beaucoup de S. et du coup elle m'a parlé de ce poste de delivery manager qu'elle recherchait pour se décharger un peu du Delivery.

Ça me trottait un peu dans un coin de ma tête, mais c'était trop tôt pour moi. Ça faisait quatre mois que j'étais arrivée dans ma nouvelle boîte et j'avais très envie d'aller plus loin dans cette challenge là. Et Mathilde a continué à m'en parler et elle a eu le dernier mot (rires).

00:06:37:08 - 00:06:39:09

Matéo Parent

Mathilde était une ancienne collègue ?

00:06:39:15 - 00:06:49:07

Judith

Oui, c'était ma collègue et boss aussi.

00:06:50:21 - 00:06:58:04

Matéo Parent

Tu te souviens de ce qui a fait mouche dans son argumentaire, ce qui t'a poussé à postuler ?

00:06:58:22 - 00:07:19:08

Judith

Carrément. On va dire que les trois trucs qui m'ont ultra convaincu, c'était la typologie de projet accompagnée. Clairement, je me disais dans la décoration intérieure, j'adore ça à titre perso. Mais est ce que c'est vraiment ce qui me motive à fond le matin ? Peut être pas à ce point. Non, vraiment. Et je connaissais peu le milieu de l'entrepreneuriat social. J'avais eu quelques expériences associatives, mais pas énormément. Mais du coup, ça m'a attiré dans les projets dont elle me parlait, me séduisait vachement.

Le deuxième truc, c'est que c'était une toute petite équipe, encore très au stade début de l'entrepreneuriat. On met les choses en place, on pose les bases. Et même si Mathilde avait fait un énorme travail, il y avait encore beaucoup de choses à faire et ça me plaisait d'arriver dans ce contexte.

Et puis le troisième truc aussi, c'est que j'avais adoré bosser avec Mathilde et que j'avais envie de retenter l'aventure.

00:07:49:16 - 00:08:01:02

Matéo Parent

Qu'est-ce qui t'attirait dans le fait que ce soit une petite équipe ?

00:08:03:18 - 00:08:25:20

Judith

La facilité d'avancer, je l'avais quand même un peu chez Sarenza. C'était assez agile de ce côté là, il n'y avait pas énormément de grosses lourdeurs de processus, donc c'était un truc qui me plaisait. Ça restait quand même assez grand. La boîte d'après : pareil c'était quand même vraiment petit. Ça allait vite en fait.

Si moi je voulais prendre les décisions, ça allait vite. Donc ça, c'est un truc de manière générale qui me plaît bien, de ne pas avoir de lourdeur dans tes avancées, d'être bloqué, d'attendre après les autres, etc. Dans le cas de S., ce qui m'attirait le plus, c'était vraiment ce côté: il y a encore plein de trucs à construire et du coup il y a plein de perspectives, de possibilités. C'était assez motivant.

00:09:00:14 - 00:09:20:19

Matéo Parent

Quels sont les éléments qui te motivent au quotidien ? Ce sont les projets, le sens qu'ils ont, autre chose ?

00:09:32:09 - 00:09:56:18

Judith

Il y a deux facteurs pour moi : effectivement le projet en tant que tel, juste apprendre sur un nouveau sujet. En fait, je vois le projet "Démocratie ouverte". Je ne connais pas le fonctionnement des collectivités territoriales, je ne sais pas ce qu'ils font pour la démocratie. Pour engager des citoyens et donc juste il faut s'immerger un peu dans leurs activités, dans leurs problématiques et dans ce qu'ils font. Je trouve ça trop cool.

Et après, il y a le deuxième facteur dont je me rends compte de plus en plus : c'est l'accompagnement des équipes côté assos. En fait, je trouve ça super satisfaisant de les amener à grandir en fait sur ces sujets qu'ils maîtrisent peu à la base et montre que c'est une que ma plus grosse satisfaction.

00:10:16:22 - 00:10:33:01

Judith

Au-delà du projet Tech, c'est vraiment ça qu'on essaie de se dire: "Notre présence a vraiment eu un impact positif pour les équipes en interne." Pour l'association, par ici, c'est un impact positif pour les équipes. De manière générale, normalement, ça a un impact pour l'asso et son activité, pour ses bénéficiaires.

00:10:33:12 - 00:10:42:00

Matéo Parent

Tu est arrivée il y a deux ans et demi. Qu'est ce que t'as remarqué comme changement dans l'organisation de l'équipe ? Dans la manière de s'organiser ensemble notamment.

00:11:22:15 - 00:11:51:14

Judith

Le premier point qui me vient en tête, c'est de manière générale une équipe interne qui est plus sûre d'elle. Plus sûre de ce qu'elle fait, plus sûre de sa valeur, plus sûre de son impact. En fait, avec tous les apprentissages qu'on a eu, on a un meilleur accompagnement et des équipes en mécénat et des asso sur tout ce qui est rituels d'équipe, je trouve qu'on est quand même toujours un peu sur la même tendance.

Je trouve que il y a deux ans, on avait déjà pas mal de rituels. Mathilde avait déjà mis beaucoup de choses en place, qu'on a retravaillé et qu'on a fait évoluer, mais on est quand même toujours à peu près sur les mêmes bases. Le même principe. Le seul truc qui change, c'est que forcément, on est beaucoup plus nombreux qu'il y a deux ans et du coup, ça demande beaucoup plus de synchro. Ce que je vois, c'est que potentiellement, tout le monde peut parler des sujets avec tout le monde.

Du coup, ça crée parfois des discussions qui sont un peu éparpillées. Puis voilà, et c'est ce besoin de toujours se resynchroniser et de dire que les bonnes personnes dans les bonnes infos en tête donc par rapport à un moment des trois quatre, ça, ça change vachement. Non, mais après, on a juste une charge et des rôles qui sont plus répartis.

Ça, c'est aussi un des gros gros changements avec l'arrivée de Lucie avec l'arrivée des PM, plus avec l'arrivée de Cécile pour la sélection. En gros, ça fait que la responsabilité, la charge et toutes les actions s'étalent sur plus de monde. Donc ça fait que t'as aussi un repositionnement sur ton cœur de métier.

Au début, j'étais vachement présente sur tout ce qui était partenariat technique etc là avec l'arrivée du si ça restructure le truc et ça fait que chacun a des rôles plus précis et peut être plus focus aussi.

Ce qui est un peu à double tranchant parce qu'il y a aussi ce truc hyper cool dans le fait d'être couteau suisse, et de finalement investir sur des sujets qui sont pas vraiment de tout métier de base. Typiquement les relations partenaires. C'est un truc que je n'avais jamais vraiment pratiqué et j'ai trouvé ça génial. Et donc voilà, c'est c'est un repositionnement sur chaque corps de métier, métier qui est très bien aussi parce que ça permet de juste aussi ne pas s'éparpiller partout et avoir le temps de le faire bien déjà ton métier, ce qui est une bonne chose.

00:14:04:11 - 00:14:15:24

Matéo Parent

Et si on parle des taille des équipes dans tes expériences précédentes : quel était la taille des équipes?

00:14:17:10 - 00:14:36:20

Judith

L'entreprise Sarenza il y avait 250 personnes, à peu près 300 au climax . Chez DCode fait, on était 20 salariés en France, mais on était une centaine de de graphisme et modélisation 3D en Turquie.

00:14:37:10 - 00:14:52:05

Matéo Parent

Donc S. est la structure la plus petite à laquelle tu a été confrontée.

00:14:52:05 - 00:14:54

J.K.

Oui.

00:14:52:05 - 00:14:54

Matéo Parent

En terme de culture du travail, est ce que tu a noté des similitudes ou des différences ?

00:14:54:09 - 00:15:35:14

Judith

En fait, ce qui est assez drôle c'est que Mathilde a pas mal travaillé chez Sarenza. Je trouve qu'il y a beaucoup d'enseignements, de learning chez Sarenza que je ressens dans ce qu'elle a mis en place et dans lesquels du coup, je me suis pas mal retrouvée. Finalement, les rituels d'équipe, les rituels d'équipe ont un peu la même structure. Dans la gestion de projets aussi, tout ce qui va être instance de pilotage, c'est pas des trucs hyper différents de ce qui se faisait.

00:15:53:21 - 00:15:55:11

Matéo Parent

Qu'est-ce qu'un rituel d'équipe exactement pour toi ?

00:16:06:02 - 00:16:25:17

Judith

Un rituel d'équipe, c'est le fameux moment où en fait, on va réussir à embarquer toutes les équipes et en fait à se dire on a besoin de temps où on est tous ensemble. Donc en terme de mécénat avant tout le monde, l'équipe, j'y arrive au grand complet et puis ensuite, on a besoin de temps de synchro avec juste les personnes en interne ou par exemple notre Core Team.

Parce qu'en fait, il y a différents niveaux d'information dont on a pas besoin. Des sujets qui peuvent être plus internes qu'externes. Et après ça, c'est vraiment pour la vie de l'équipe. Tu vois pendant le confinement, quand on avait mis en place les rituels de jeu, tous ces moments, un peu de fédération, des équipes et de partage. Et puis après tous les rituels projets ou là c'est pareil, c'est des trucs assez ritualisé avec des Copil des instances de Point Hebdo, tout ça.

00:16:56:00 - 00:17:18:02

Matéo Parent

En terme de profil et d'objectifs : les gens autour de toi, tu dirais qu'ils avaient des profils plutôt similaires ou éloignés par rapport à S. ?

00:17:20:22 - 00:17:35:21

Judith

Côté Sarenza, plutôt similaire. Alors je ne mets pas les associations là dedans, mais vraiment juste au niveau des équipes des équipes S. parce que finalement c'était une boîte tech et que là on est malgré tout une boîte tech aussi.

C'est juste qu'on ne fait pas les projets de la même manière, mais je trouve qu'au niveau des recrutements dans l'équipe, il y a pas mal de personnes quand même qui ont ces expériences là. Par contre, par rapport à mon expérience chez The Floor c'est des profils très très très différents.

Matéo Parent

Pourquoi ?

00:17:58:14 - 00:18:28:00

Judith

En le disant je me rends compte que c'est pas si différent. Mais le DG c'est un entrepreneur il va monter sa PME il y a 20 ans, 25 ans. En fait c'était plutôt quelqu'un de créatif à la base, il a travaillé dans le design, il est très porté sur les sujets d'architecture etc . Il a peut être moins ce profil manager et l'esprit d'une boîte tech quoi. C'était moins cadré je dirais. Et du coup l'ambiance était différente par rapport à ça.

00:18:34:24 - 00:19:06:08

Matéo Parent

Tu n'évoques à aucun moment la question du sens. Est-ce quelque chose qui t'a marqué quand tu es arrivé chez S., qui est important pour toi ? Ou c'est juste la curiosité intellectuelle qui te motive le plus ?

00:19:25:11 - 00:19:27:18

Judith

Si ça ne ressort pas, c'est que ça ne doit pas être si important pour moi. En fait, moi au moment je suis arrivé chez S. je n'étais pas dans cette quête absolue de sens. Je m'étais pas jusque là "il faut absolument que je travaille dans l'impact" et du coup, je l'ai découvert au sein de S.. Maintenant oui, au quotidien, je suis hyper fière de me dire que les projets pour lesquels je travaille sont au service de causes sociales et environnementales.

Mais en fait, c'est arrivé après pour moi. Et du coup, oui, effectivement, quand j'étais au contact des asso, dès que je suis arrivé, j'étais en mode bon. En fait, ils sont tous ultra inspirants. J'adore parler avec eux, les écouter, découvrir leurs activités, ce pour quoi ils se battent. Donc j'ai trouvé ça super motivant.

Et oui, en fait, ce qui est drôle c'est que maintenant, si je me dis ce serait quoi après S. ? Je ne peux pas retourner vers autre chose que ça en ayant goûté. Ah ouais, juste ces enjeux là je ne vois pas. Je ne me vois pas bosser pour autre chose en fait.

00:20:39:11 - 00:20:54:23

Matéo Parent

Est-ce que au sein de S. tu as noté cette soif de sens générale ?

00:20:55:13 - 00:21:23:20

Judith

En fait, je trouve qu'on travaille tous pour l'impact de S.. On est tous hyper focus sur cet objectif et c'est vraiment le truc qui nous guide. Après dans le perso de chacun je connais pas en détail de tout le monde, mais j'ai pas l'impression qu'on est dans cet esprit militant.

00:21:24:20 - 00:21:59:07

Matéo Parent

Je me suis peut-être mal exprimé en disant militant. La question c'est : quels valeurs viennent chercher et véhiculer l'équipe S. autour de toi au quotidien ? Par rapport à Sarenza par exemple.

00:22:00:00 - 00:22:22:02

Judith

Oui, oui. Ah oui, mais en fait, je ne sais pas si c'était Sarenza. C'était quand même il y a cinq ans du coup, j'ai du mal à me dire... Est ce que c'est que les gens n'étaient pas intéressés par l'impact ? Ou est ce que c'est que, en fait, on en parlait aussi beaucoup moins et que ça prend beaucoup d'ampleur maintenant, que les gens s'interrogent beaucoup là dessus ?

En tout cas, oui, c'était pas des sujets, c'était pas trop du sujet. Dans aucune de mes expériences passées. Et là, il y a malgré tout des personnes qui sont hyper investis dans



plein d'assos à côté, elles font des sujets pour lesquels elles ont envie de se battre. Donc oui, je pense qu'il y a cette recherche et cette envie, surtout chez chacun d'entre nous.

Mais moi, en fait, j'ai envie de changer. J'adorais pouvoir m'investir dans les assos. Le soir, je le fais pas par souci de temps ou priorité. Mais oui, je pense qu'on a tous des sujets qui touchent peut être plus certains les uns que les autres et et oui, je pense que c'est quelque chose qui nous anime au quotidien.

00:23:14:02 - 00:23:25:14

Matéo Parent

Est ce que tu peux me pitcher S. comme tu le ferais dans le cadre perso ?

00:23:35:10 - 00:24:06:04

Judith

Alors, ce que je dis quand j'explique... On sort du cadre vraiment des gens qui connaissent. Je vulgarise alors. J'essaye de vulgariser à mort en simplifiant et en expliquant qu'on fait des projets informatiques à destination d'associations qui ont des projets digitaux. Donc besoin d'une application mobile, d'un service innovant pour des bénéficiaires exclus de la société, qui ont besoin d'outils en interne pour être plus productif ?

Je donne souvent ces exemples là. Donc ça, c'est un peu mon explication de base. Et ensuite, souvent, j'explique qu'on fonctionne sur un modèle de mécénat de compétences. Souvent, les gens ne connaissent pas la notion de mécénat de compétences. Et du coup, j'explique qu'en fait, on travaille avec des grandes entreprises qui ont des expertises et des personnes qui viennent en mission chez nous gratuitement pour accompagner les projets des associations et que nous, on a vraiment ce rôle de coordination et d'accompagnement des équipes, à la fois des équipes de mécénat et des équipes.

00:24:52:10 - 00:24:55:08

Matéo Parent

Tu parles d'associations ? Parles-tu parfois d'entrepreneuriat social ?

00:25:00:18 - 00:25:08:13

Judith

Quand je suis face à des personnes qui ne sont pas dans l'écosystème ? Non, je parle d'assos parce que je sais que ça parle aux gens, que c'est assimilé quoi.

00:25:09:07 - 00:25:17:21

Matéo Parent

Tu verrais quelles différences entre les deux ?

00:25:17:22 - 00:25:43:23

Judith

Association, c'est la structure qui est une association. Du coup, ça peut être tout type d'associations, c'est très large. C'est un peu ce que je disais au séminaire. Tu peux avoir une association de quartier qui va faire du sport avant tout. C'est tout ça qui rentre là dedans. Et c'est pour ça que quand j'explique à l'extérieur, je parle quand même de ceux qui ont des besoins en tech pour essayer de faire le focus là dessus.

Et pour moi, l'entrepreneuriat, la différence, c'est que l'entrepreneuriat social, c'est vraiment une démarche qui va viser à résoudre une problématique sociale ou environnementale. Ce qui n'est pas le cas nécessairement de l'asso de quartier qui propose du volley ball.

00:26:01:02 - 00:26:08:04

Matéo Parent

Avais-tu des a priori sur le monde associatif avant de rejoindre S. ?

00:26:08:16 - 00:26:11:00

Judith

Non, non, pas spécialement. En fait, j'avais un peu cette vision des asso très différente. J'avais dans mon viseur des grosses associations et des grosses structures qui sont hyper connues. Et du coup, je savais que c'était des mastodontes qui étaient plutôt structurés, forcément plus proches d'une entreprise classique. Et puis des toutes petits assos avec deux ou trois personnes qui déplacent des montagnes avec de petits moyens. J'avais un peu cette vision là et je n'avais pas forcément de préjugé particulier.

00:26:44:07 - 00:26:57:06

Matéo Parent

J'aimerais bien qu'on aille un peu dans le détail de ce que toi tu fais. Est ce que tu peux me dire en deux phrases quel est ton poste chez S. ?

00:27:21:09 - 00:27:21:23

Judith

Ça marche. Du coup, program manager / Delivery Manager. Notre rôle, c'est d'accompagner les équipes des associations qu'on accompagne et les équipements mécénat de compétences autour d'un objectif commun dans le projet Tech et de le délivrer. Et du coup, moi mon rôle aussi, c'est de mettre le doigt sur ce qui va avoir le plus de valeur pour l'association et de m'assurer que les équipes vont travailler avec cet objectif en vue.

Je ne l'avais jamais formulé comme ça !

00:28:02:13 - 00:28:14:20

Matéo Parent

Quels éléments au quotidien te poussent à te dire que tu as bien fait ton travail ?

00:28:20:19 - 00:28:32:10

Judith

La qualité des livrables qu'on a produit et la satisfaction des équipes donc principalement les équipes de l'association.

Dans quels cas ils sont satisfaits ? Je demande qu'est ce qui va faire qu'ils sont satisfaits ou pas.

00:28:56:18 - 00:29:14:14

Matéo Parent

Dans la qualité des livrables produits et la satisfaction des équipes, toi, c'est quoi le rôle de manière plus spécifique là-dedans ?

00:29:14:14 - 00:29:36:13

Judith

Les équipes de consultant font un super travail malgré tout. C'est quelque chose qui ne se voit pas forcément. Mais en fait, notre rôle au quotidien, c'est quand même de s'assurer que ce qu'on fait est qualitatif. Et du coup, on passe beaucoup de temps à faire ça.

C'est plus ou moins variable, mais en fait, il y a tout un travail, un peu de l'ombre pour arriver à ce que tu vas accompagner et faire en sorte qu'on va vraiment dérouler. Un truc excellent quoi. Je te donne en exemple la CAMI, par exemple. Thomas il fait vraiment un travail ultra qualitatif, ça se passe hyper bien, mais malgré tout, c'est sa première fois. C'est une de ses premières expériences et dans le travail des messages, dans le fait de bien vulgariser ce qu'on va dire de technique. En fait, tout ça, c'est des petites choses sur lesquelles je vais être vigilante et je vais te faire un peu orienter certains trucs.

En fait, mon rôle au quotidien, c'est un peu ça quoi, de travailler un peu dans l'ombre pour amener les équipes, en fait, à vraiment dérouler le truc le plus parfait possible, en tout cas le plus le plus facile à intégrer pour l'association.

Et ça, je pense que c'est un peu notre expérience en interne qui fait qu'on sait qu'on va dire les choses d'une certaine manière aux associations pour que ce soit clair pour eux. Etc. Donc c'est un peu tout cet accompagnement là qui, je trouve, impacte la qualité des livrables. Après, oui, peut-être certaines équipes ou il y a à peine un sujet.

Côté associations, c'est pas forcément que le produit fini, évidemment, c'est ce qui va faire que au global, ils sont hyper contents du projet. Mais j'ai remarqué que dans les feedbacks qui nous font ce qui va aussi impacter leur satisfaction, c'est l'ambiance de travail, c'est la bienveillance, c'est le fait de réussir à les mettre dans la bonne direction, de les conseiller, de leur faire entendre des choses qu'ils ne s'attendaient pas forcément à entendre. Par exemple "en fait, là, les gars, il va vraiment falloir recruter. Ou alors il faut absolument que vous intégrez toute votre équipe. Sinon le projet va pas marcher." Mais c'est des trucs qu'ils nous disent à posteriori, mais que je trouve très fort. Et je me dis en fait, si ils ont pris conscience de tout ça à la fin, c'est gagné quand il y avait des questions.

00:31:53:23 - 00:31:58:02

Matéo Parent

C'est quoi pour toi les problèmes que tu rencontres dans le cadre de ton travail, et comment fais-tu pour les résoudre ?

00:32:15:16 - 00:32:36:07

Judith

Le premier point, je dirais que c'est c'est le temps que demande un peu cette acculturation au sujet Tech peut-être. Ça prend du temps de faire passer tous ces messages. Ce n'est pas parce que du jour au lendemain, tu vas me dire en gros tu recrutes que j'aime bien, il faut que je recrute. C'est tout un processus de maturation.

Je trouve ça un peu toutes nos recos qui met du temps et du coup la manière dont je traite ça c'est juste passer le temps nécessaire. En fait, parce que je pense que c'est lié à l'humain et qu'il n'y a pas le choix que d'échanger avec les gens et de les mettre aussi dans le une dans un environnement de confiance. En fait, ils vont sentir au fur et à mesure qu'on fait ce qu'on leur dit. C'est pas pour notre propre plaisir, mais c'est vraiment pour eux.

Le deuxième frein, je dirais que c'est c'est la récurrence des embauches, le fait d'avoir très régulièrement de nouvelles personnes et beaucoup de travail pour que ce soit un petit peu moins fréquent.

Mais ce c'est pas tout. En tout cas, moi ça me dérange pas, mais ça freine un peu quand même le fait de juste aller vite. Parce que oui, quand tu n'as jamais fait un projet avec une asso, parce que t'as pas à tous les bons réflexes au début. Je dirais fais un peu les deux freins principaux que je vois mon travail.

00:33:54:06 - 00:34:23:15

Matéo Parent

Tu parles beaucoup du fait d'aller vite. Tu parles de lourdeur d'organisation, de freins au fait que ça aille vite... Pourquoi c'est important pour toi cette notion d'efficacité ?

00:34:29:03 - 00:34:46:23

Judith

Il y a beaucoup de sujets d'efficacité. Le fait de ne pas faire traîner les sujets. Je le vois dans notre rôle aussi : ce qui est structurant, c'est la dynamique qu'on va impulser. Il y a quelques cas où ça se fait assez naturellement. Mais il y a beaucoup de cas pour la majorité où on a toujours besoin en tant que PM de donner le rythme, à mettre une cadence, à faire en sorte que les équipes se calent des points, qu'elles anticipent, qu'il y ait une bonne visibilité. Et en fait je trouve que ça ça sert notre efficacité et la qualité aussi de notre accompagnement c'est plein.

C'est principalement ça le côté, le côté vitesse. C'est plus lié à peut être à l'image qu'on va renvoyer de l'accompagnement : que ce soit pas un truc mou-mou, ou on ne sait pas où ça va, on a pas d'échéance claire...

00:35:48:19 - 00:36:03:09

Matéo Parent

Si on revient sur le fonctionnement de S. au global, qu'est-ce qui fonctionne bien pour toi ?

00:36:07:14 - 00:36:14:20

Judith

Je trouve que le point hyper hyper positif, c'est que pour le coup on est tous dans l'action. On est tous doer : il y un sujet, un tel qui le prend, c'est suivis dans le temps. En gros, il y a évidemment et je sais nous mettre plus de temps à faire que d'autres, mais on avance. J'ai vraiment l'impression qu'on avance tous ensemble et que c'est super satisfaisant de voir que la barque elle continue de grandir, d'avancer grâce à toutes les personnes qui prennent tout plein de sujets et qui ont des envies, des objectifs et tout.

Il y a aussi l'ambiance. Je pense que ça facilite aussi les choses. En gros, c'est fluide quoi. Les gens n'ont pas de blocage. Se mettre des points facilement.. Il y a une ambiance qui fait que ça facilite l'autonomie de tous les membres. En fait, je trouve que personne ne se sent... j'ai l'impression en tout cas que personne ne se sent bridé ou toutes les idées sont les bienvenues.

Tout le monde a la possibilité de proposer des choses et de les mettre en place. Et ça, je trouve que ça participe au bien être de tout le monde, de sentir ça je pense qu'on est tous dans le même objectif global. Je pense que Mathilde et Guillaume font un gros boulot là dessus. Vraiment, toujours remettre, mettre l'impact au cœur de nos échanges.

Je le vois même dans les projets tech. En gros, c'est ce qu'on doit garder en ligne de mire et et du coup, ça fait qu'on est tous alignés. En fait, ça s'est senti au séminaire. Il n'y a pas de divergences particulières. On est tous en phase et je trouve que c'est une équipe qui fonctionne comme ça.

00:38:59:10 - 00:38:59:16

Matéo Parent

Est-ce que tu trouves que Station F est un lieu qui correspond à S.?

00:39:00:17 - 00:39:26:01

Judith

Ça ne nous correspond pas je trouve non. Par contre, est ce que le lieu est adapté ? Oui, adapté dans le sens un peu logistique. C'est spacieux. Il y a des salles, on peut inviter des gens facilement. Il y a un lieu pour manger juste à côté. Donc pour tous nos rendez vous, quand les assos viennent nous voir, c'est hyper facile. En terme de logistique, oui. Après, je trouve que ça ne nous ressemble pas.

En fait, on n'est pas dans notre écosystème. Je trouve que les projets qui sont présents à la station F ne sont pas forcément les projets tech qui ont de l'impact sur le monde.

00:39:00:17 - 00:39:01:01

Matéo Parent

C'est-à-dire ?

00:40:01:17 - 00:40:27:01

Judith

J'ai pas l'impression qu'on côtoie des projets qui vont révolutionner des choses qui sont hyper importantes pour la vie quoi. Et je trouve que c'est un peu -on me le dit souvent- c'est vraiment le temple de la startup nation. On a des codes similaires, mais il y en a plein d'autres sur lesquels c'est pas vraiment nous quoi.

00:40:33:03 - 00:41:03:24

Matéo Parent

Tu as dit que les projets de Station F ne sont pas ceux qui ont de l'impact. Si on voit les licornes de Station F, qui touchent plein de monde, des milliers de consommateurs... Ce n'est pas de l'impact ?

00:41:05:19 - 00:41:43:24

Judith

Je pense que c'est le côté business. En fait, qui qui me perturbe en gros dans ce que j'entends, tu vois quand les gens parlent etc ; j'entends parler de profit, de chiffre d'affaires, de truc comme ça. Et en fait nous on n'est pas dans cette dynamique là et je trouve que du coup ça crée un décalage en terme d'objectif, qui est de servir des causes qui vont aider la société VS des causes qui vont enrichir la société mais enrichir une partie de la société financièrement parlant.

## Annexe 18 - Entretien avec Sofia, Program Manager

00:00:00:02 - 00:00:11:11

Matéo Parent

Dans un premier temps, peux-tu me retracer brièvement ton parcours pro en commençant par la fin de tes études universitaires ?

00:00:13:03 - 00:00:34:00

Sofia

Je suis diplômé d'une école de commerce. J'ai démarré ma carrière dans la dans le monde du conseil. Comme beaucoup dans le parcours un peu classique de : Tu fais une école de goût, tu vas bosser en finance, en marketing, Moi, c'était le conseil. J'ai démarré donc chez IBM. J'ai passé quatre ans. Je bossais sur des projets transfo digitale. J'accompagnais des grosses boites françaises internationales sur des projets digital au sens large, en France et à l'étranger.

Hyper intéressant, hyper formateur très intéressant. J'ai beaucoup appris mais je sentais que j'avais fait un peu le tour. Et quand j'ai senti que j'avais fait le tour, c'est arrivé en gros au moment du démarrage du Covid. On avait besoin de médecins ou d'infirmières. Et moi, j'étais ni l'un ni l'autre. Mais j'étais très frustré d'être chez moi et de ne pas pouvoir aider.

Je me disais comment je peux aider avec mes compétences qui je pensais n'étaient pas forcément utiles en temps de crise. Et donc j'ai regardé comment devenir infirmière en deux semaines. Formation express ça n'existe pas. Parce que je cherchais à aider, je me suis retrouvé sur un canal de l'AP-HP qui possède des missions bénévoles pour venir aider dans les hôpitaux.

J'ai commencé par distribuer des repas pour des soignants et ensuite j'ai bossé avec la direction générale de l'AP-HP pour les aider dans la mise en place d'un dispositif de dépistage sur toute l'Ile de France. Et je me suis éclatée. Je passais un moment avec eux hyper intéressant. Je faisais un truc avec mes mains, physiquement, j'étais utile. Je ne faisais pas de visio. Enfin si je faisais des visio, mais c'était pas le même type de visio.

Il y avait ce côté gestion de crise qui était hyper challengeante. J'en avais cette notion de : il y a un truc qui va pas, tu fais la mission, tu la mène à bien. Ça change dans le monde classique ou t'as pas cette notion là. Et à la fin, à la fin de la première vague, je me suis dit bon, ok c'est ce truc là qui me manquait, qui me manquait.

J'ai envie d'avoir un sens. Donc comment je peux avoir un sens. Donc je me suis intéressé au monde associatif parce que j'ai pas mal bossé avec des grosses ONG type Médecins sans frontières, la Croix-Rouge. C'est dans ce monde là que je veux aller. J'ai découvert que dans ce milieu associatif, tu avais tout un pan qui était lié à l'innovation, au digital.

Et c'est peut être là où j'ai ma place. Et quand j'ai ouvert la porte, ce que j'ai trouvé, ça me correspondait pas parce qu'il me manquait ce côté un peu challengeant, hyper dynamique, que tu retrouves dans le monde du conseil, dans les missions que j'avais que j'ai adressées précédemment.

Et donc j'ai cherché en me disant "Non, ça, ça me plaît pas trop, pas vers quoi je veux aller" et en fait je tombe sur S.. Je me dis tout y est : il y a le côté hyper hyper innovant, hyper axé résultat que tu retrouves notamment dans le monde du conseil. Et en même temps t'as un impact, tu fais des trucs utiles pour la société, pour les autres, tu vois ton impact direct. Finalement une des grosses leçons que j'avais eu en tout cas de cette dichotomie qui existe entre le monde de l'entreprise classique et le monde associatif, c'est : je trouvais que dans le monde de l'entreprise, tu faisais parfois pas grand chose. Avec beaucoup d'argent, tu faisais pas grand chose parfois. Surtout dans le digital : je me rappelle avoir posé sur des projets de millions d'euros, ou les gens se félicitaient de mon travail que je trouvais vraiment médiocre et j'étais très forcé de me dire : peut importe du moment que je fais mon travail. Je m'en fous, je suis payé. Finalement, peu importe, ça a du sens par moi, ça me va bien.

Moi, ça, je ne suis pas comme ça. J'ai besoin de : je fais un truc, mon temps est limité. Quand je le fais, je le fais bien. Parce que sinon c'est pas la peine, je passe à autre chose.

Et du coup, le mode gestion de crise que j'ai connu à l'AP-HP... En fait, on n'avait pas d'argent, pas de moyens, on devait se démerder avec les moyens du bord et on m'avait vraiment un impact concret et juste parce que les gens sont motivés, parce qu'ils avaient envie, parce qu'ils sont très investis de cette mission là. Et en fait, ils ont fait des trucs exceptionnels avec rien. Et donc du coup, Quand j'ai découvert S. je retrouvais ce truc là : faire avec pas de grand chose. Tu fais des choses hyper impactant. Donc assez contente de rejoindre cet écosystème. C'est la fusion entre ces deux mondes.

00:05:05:11 - 00:05:35:20

Matéo Parent

Donc en gros, si je résume les éléments qui ont poussé à rejoindre S., il y avait le sens qu'on trouve dans le monde associatif ... Peux-tu développer sur l'aspect challengeant, innovant du monde du conseil ? Que mets-tu derrière challengeant ?

00:05:38:08 - 00:06:18:14

Sofia

Quand j'ai ouvert la fameuse porte du monde associatif traditionnel classique, de grosses structures et les expériences perso que j'avais d'être bénévole dans des milieux associatifs, je trouvais qu'il me manquait cette culture résultat. C'était en fait assez de l'associatif genre "on se prend pas trop la tête". Du coup, ouais, c'est ça qui me frustrait parce que je sentais que ça manquait d'efficacité, de résultats concrets.

00:06:26:21 - 00:06:28:22

Matéo Parent

Chez S., tu trouves qu'on a cette culture là ? Comment ça se matérialise ?

00:06:29:19 - 00:06:30:24

Sofia

On a carrément cette culture là. C'est une de nos valeurs qui est hyper forte je trouve. C'est ce côté : on passe pas 1000 ans à réfléchir un truc, alors on réfléchit, on se met en marche pour le faire et pour le faire bien. On met en face des KPI et ensuite on organise. OK, ça s'est bien passé, comment on fait pour la suite ?



On est dans l'action et ce côté là : je suis dans l'action concrète, réelle, structurée, c'est ce qui me manquait dans l'univers associatif global et que j'ai trouvé chez S.. Il y a ce terme là de start up sociale qui dit ce qui se dessine depuis quelques années.

Je trouve que S. pour moi, c'est la définition de la start up sociale.

00:07:27:07 - 00:07:29:10

Matéo Parent

Comment tu définirais la start-up sociale justement ?

00:07:29:17 - 00:08:05:09

Sofia

C'est une structure qui a un impact social, environnemental positif et qui se structure comme comme une start up. Une startup, c'est à mon sens une entreprise nouvelle génération pour atteindre ces objectifs là. Donc tu recrute les bons profils, tu les fait travailler sur des sujets qui font sens, tu fais piloter les projets de manière structurée, tu délivres quoi. Et tu le fais de manière un peu innovante par rapport à ce qui existe déjà sur le marché.

00:08:05:24 - 00:08:13:09

Matéo Parent

As-tu eu l'occasion de bosser dans des start-up ? Avant IBM par exemple ?

00:08:14:23 - 00:08:35:06

Sofia

Ouais, j'ai créé ma start up et j'ai bossé dans un start up. Donc c'est j'ai bossé dans une start up... Alors ça dépend ce que tu mets dans le terme start up. Parce que start up à la base, c'est quand même une nouvelle entreprise qui utilise la tech à fort potentiel de croissance. Qui a vraiment ce côté tech.

00:08:41:09 - 00:09:03:01

Sofia

La boîte que j'ai créé et celle dans laquelle je travaillais il y avait un peu ce côté tech mais pas disruptive comme on pourrait l'imaginer Et pour revenir à ta question... qu'est-ce que je mets derrière start-up ?

00:09:03:10 - 00:09:10:18

Matéo Parent

Je me demandais si tu avais une expérience en start-up avant IBM.

00:09:11:10 - 00:09:36:23

Sofia

En fait, quand j'étais étudiante, je suis parti en échange à Shanghai et pendant cet échange, j'avais mes cours. Mais en parallèle, je bossais, je bossais, je donnais des cours de français dans une école chinoise et je bossais pour une start up qui s'appelle France Elysée et qui promeut l'art de vivre à la française auprès des Chinois.

Et donc il y avait une petite équipe, un fondateur qui avait créé un média et qui avait tout un tas de différentes activités. Par exemple il organisait des événements pour la promotion de l'art de vivre à la française. Il avait une boîte qui vendait du fromage, il conseillait des marques chinoises pour aller sur le marché français.

00:10:08:12 - 00:10:39:10

Matéo Parent

Quand tu es arrivée chez S., tu nous parlais d'une expérience "lune de miel". C'était dû à quoi ?

00:10:40:14 - 00:11:11:19

Sofia

J'étais très enthousiaste, ça répondait vraiment à une demande que j'avais. Ça répondait vraiment à mes attentes : un projet innovant dans lequel je vais grandir et je vais me développer. Et en même temps, j'ai un impact. Avant j'avais quand même l'impression que c'était dur de réunir les deux et que c'était parfois peut être un peu opposé. Là, c'est réuni à un seul et même endroit.

00:11:16:02 - 00:11:16:22

Matéo Parent

Pourquoi opposé ?

00:11:19:15 - 00:11:46:07

Sofia

Parce que j'avais ce sentiment là : si tu veux des challenge, si tu veux des projets sur lesquels tu peux grandir, c'est peut être dans un monde plus classique sans impact social, environnemental. Parce que c'était ce que moi j'avais connu chez IBM. Et si tu veux avoir un impact social ou environnemental, tu passes par des associations.

Et du coup, le mode de fonctionnement est moins axé dans l'efficacité, dans l'organisation, dans le challenge intellectuel que tu peux avoir.

00:11:55:07 - 00:12:02:02

Matéo Parent

C'est plan plan quoi.

00:12:03:02 - 00:12:06:24

Sofia

Exactement.

00:11:55:07 - 00:12:02:02

Matéo Parent

Tu connaissais pas du tout l'entrepreneuriat social en France ?

00:12:18:19 - 00:12:42:24

Sofia

Je ne sais pas à quel moment j'ai commencé à m'y intéresser. Mais j'ai commencé à m'y intéresser de plus en plus et je pense que c'est ça qui a fait que j'étais mature quand je suis

arrivée chez S.. J'étais mature même si je le connaissais pas parfaitement. Tu vois, les acteurs du milieu, je les avais vus de près ou de loin.

J'avais écouté Mathilde Eloy, qui est une des entrepreneurs. J'avais pas mal écouté ses podcasts je la trouve incroyable. Un mois après, je me retrouve en réunion avec elle et je me retrouve à la conseiller et j'étais genre "je me retrouve avec une rockstar".

Il est incroyable que je puisse accéder à ces personnes là, alors que quand je n'avais pas un pied dans ce monde là, pour moi, c'était un peu des rockstar. Ça participait à mon effet lune de miel.

00:13:25:14 - 00:14:10:17

Matéo Parent

Quels éléments te poussent à dire que ton travail est bien fait ?

00:14:11:00 - 00:14:30:17

Sofia

C'est dur comme question parce que je sais que je suis toujours du genre à me dire j'aurais pu faire mieux. Et quand tu vois tout ce qu'on pourrait faire ... j'essaye de me convaincre de prendre du recul par rapport à ça. Et je me dis OK, il y avait ce sujet là, j'avais un temps imparti pour le faire.

Je me dis : je me suis posée et j'ai fait au mieux de ce que je pouvais sur ce sujet là dans le temps imparti. Donc ça, ça m'aide un peu à relativiser. Ceci étant dit, je pense que parfois ce qui fait du bien aussi ...

Qu'est-ce qui fait que je suis contente ? Je vois qu'il y a un réel avant après dans l'accompagnement de l'entrepreneur je vois que les équipes sont satisfaites. A la fois les équipes chargées de ces compétences avec nous sont contents d'avoir bossé sur le projet, sont fiers d'avoir participé à ce projet là et que l'équipe de l'asso est aussi contente du travail qui a été réalisé et sentent qu'il y a une transformation chez eux. Quand je me dis qu'ils se sont emparés du sujet, ils le maîtrisent, ils le prennent pleinement.

Nous, on les accompagne sur finalement le projet sur lesquels on les accompagne. C'est parfois juste une excuse pour introduire le digital chez eux. On les fait monter en compétence pour prendre les décisions, changer le mode de fonctionnement.

00:15:46:13 - 00:15:56:03

Matéo Parent

Quels sont les éléments les plus importants dans ton travail ? En terme de hard ou de soft skills.

00:16:08:02 - 00:17:00:20

Sofia

Il faut savoir gérer, savoir piloter un projet, piloter une équipe, avoir des compétences en project management, comprendre le digital la tech. Comprendre le fonctionnement aussi de l'entrepreneuriat social, de toutes les problématiques qui sont liées à l'entrepreneuriat social qui sont différent du monde classique : tu n'es pas autonome dans ton business model. Donc t'es toujours dans une relation tripartite avec des financeurs pour venir chercher de

l'argent pour ton projet, tu dois mettre en place des solutions qui permettent d'avoir un impact hyper rapidement. Tu n'as pas le temps pour partir dans des considérations stratégiques, tu dois être opérationnel hyper rapidement. Tu dois prendre en compte la réalité du quotidien de la structure de l'entrepreneur. Tu as des équipes qui sont beaucoup plus petites que les projets que j'avais l'habitude de mener. Tu as des prises de décision qui sont plus rapides, ce qui est plutôt une très bonne chose.

Mais t'as aussi un besoin d'embarquer, peut être plus les équipes que dans le secteur classique. Comme les gens te rejoignent souvent pour ton projet et pour la vision que tu portes, tu es obligé de les embarquer avec toi. Là ou dans le monde classique t'alignes de l'argent si tu veux les convaincre ou alors tu es un peu autoritaire.

00:18:10:14 - 00:18:18:06

Matéo Parent

Qu'est-ce qui est très important pour ton travail, du coup si on reprend ma question plus haut ?

00:18:18:15 - 00:19:08:18

Sofia

Plutôt soft skills : savoir faire preuve de pédagogie, de psychologie, parfois j'ai l'impression de jouer la psy sur des projets. Ça me dérange pas, ça fait partie du job. Mais comme j'avais plutôt l'habitude d'accompagner des directeurs marketing du digital.. la j'accompagne des fondateurs, des DG et c'est leur projet ... Du coup la relation avec le projet entrepreneurial, le projet associatif, c'est pas le même. Ce n'est pas juste une boîte, c'est leur boîte, c'est leur bébé.

T'as des considérations qui sont très différentes, qui sont pas les mêmes que quand on est dans une grosse structure. C'est les apprendre à faire faire, à coordonner, à motiver les équipes à les accompagner. Faire preuve de beaucoup de pédagogie et psychologie.

00:19:44:01 - 00:19:57:13

Matéo Parent

Comment pitch-tu S. dans le cadre perso ?

00:19:57:13 - 00:20:24:20

Sofia

Je vais partir du principe que tu connais ce qu'est un incubateur. Donc je dis qu'on a un incubateur tech for good et qu'on accompagne des entrepreneurs sociaux qui sont en phase de changement d'échelle et qui ont besoin de mener à bien un projet tech pour faire ce changement d'échelle là.

Donc on va les accompagner comme le ferait un cabinet de conseil sur un projet tech. La particularité, c'est qu'on les rend complètement autonomes et donc on s'assoit à côté d'eux et on fait avec le projet. L'idée vraiment, c'est de les rendre complètement autonomes et que le projet soit finalement qu'une excuse pour faire entrer le digital en interne.

00:20:53:00 - 00:21:14:05

Matéo Parent

Tu emploies le terme entrepreneuriat social dans ton vocabulaire. Est-ce important pour toi de travailler pour le monde associatif, pour des associations ? Ou tu as l'impression d'être en face d'entrepreneurs ?

00:21:18:24 - 00:21:58:09

Sofia

Alors moi c'était une crainte de... J'avais parfois une mauvaise image des associations. Ça me faisait peut être un peu peur en me disant: est ce que ça va être aussi valorisé ? Est ce que tu vas pour moi dans ma carrière ça va pas être un frein ? Des micro craintes que j'avais montrées. Je m'étais posé la question là dessus. Et en fait, au quotidien, je ne vois pas la différence. Ça reste une différence dans l'administratif, la structure associative ou la structure entreprise.

Donc dans tous les cas, ils doivent générer du chiffre d'affaires. Alors parfois, tu as un chiffre d'affaires parce que tu vends des produits, des services. Parfois tu génère du chiffre d'affaires parce que tu fais appel à des fondations, des mécènes. Là dessus, et c'est la même chose. C'est juste que ton l'opérationnel est un peu différent, mais c'est la même chose en soi.

00:22:15:24 - 00:22:22:16

Matéo Parent

Que tu disais que tu avais peur que cela soit mal perçu en terme de carrière ?

00:22:34:00 - 00:23:07:05

Sofia

Moi je pense que j'avais beaucoup de choses à me prouver à moi-même. Je viens d'un milieu ou personne n'est diplômé, personne. Je vois tout ce monde du conseil, d'une école de commerce que personne ne connaissait, j'étais la première à avoir un bac plus cinq etc... et donc je pense qu'il y avait, ce truc de je connais pas ce monde là, je ne me sentais pas légitime pour y aller et du coup je voulais taper sur des trucs un peu que je jugeait à l'époque "top niveau" en me disant je me challenge, je vais y aller.

Donc tu vois, j'ai commencé par le monde du conseil parce que c'était le truc ou je savais que j'allais me faire mal et j'allais apprendre. Je suis passé dans une boîte de conseil : IBM International. J'avais peur que bosser pour une asso soit très plan-plan.

00:23:48:13 - 00:24:09:17

Matéo Parent

Tu parles beaucoup d'entrepreneurs : qu'est-ce que ce mot signifie pour toi ?

00:24:13:04 - 00:24:41:03

Sofia

En fait, je parle d'entrepreneurs parce que moi, dans mon quotidien, j'ai plus l'impression d'accompagner une personne, un entrepreneur. Je l'accompagne dans son projet, là ou peut être avant quand je bossais, notamment chez IBM, j'avais plutôt l'impression d'accompagner une structure et pas forcément un projet appartenant à une personne.

Et quand je parle d'entrepreneuriat, c'est parce que je personnifie beaucoup le projet, la personne, ce qui n'était pas le cas avant mais parce que je bossais pas avec des fondateurs ou des DG.

00:25:00:00 - 00:25:20:04

Matéo Parent

Est ce que tu notes des différences entre les profils que tu as croisés chez IBM et S. ? En terme de méthodes de travail et en terme de profils.

00:25:28:23 - 00:25:50:05

Sofia

Chez S., on a la même méthodologie que tu pouvais avoir chez IBM, c'est à dire que tu arrives sur un projet, tu prends la hauteur, tu cadres le besoin, tu formalises, tu vas partir en développement puis déploiement. Évidemment, les tailles de projet ne sont pas du tout les mêmes, donc ça c'est différent. Les équipes sont les mêmes, ce sont les équipes avec lesquelles on va délivrer les projets c'est des équipes de cabinets de conseil type IBM, donc c'est un peu le même type.

Je pense qu'il y a une relation avec ... Ce n'est pas vrai sur tous les projets IBM, il y a des projets où j'ai vraiment créé beaucoup de liens avec les équipes. Mais les relations avec les équipes de l'entrepreneur sont plus fortes, plus intenses, plus proches, plus rapprochées puisque les équipes sont plus resserrées, plus petites. Mais ça, je l'ai noté aussi chez IBM, pas sur tous les projets. Mais ça m'arrive aussi. Les projets sont différents les budgets sont différents, les technos aussi.

00:26:41:07 - 00:27:04:01

Matéo Parent

En terme de valeurs, on m'a dit que les entrepreneurs sont plus engagés, parfois militant. C'est important pour toi ?

00:27:12:15 - 00:27:34:12

Sofia

C'est clair qu'ils sont plus engagés, qu'ils sont plus à fond dans leurs projets. C'est leur bébé. C'est normal en fait. Il y a un affect qui est plus important que ce que tu peux avoir sur d'autres projets plus traditionnels, plus classiques. Je dirais que c'est l'affect qui change.

00:27:34:24 - 00:27:59:04

Matéo Parent

En terme de personnalités de tes collègues chez S. VS les gens chez IBM, notes-tu des différences, en terme de fonctionnement de l'équipe également ?

00:28:03:04 - 00:28:35:01

Sofia

En fait, chez S. on partage des valeurs communes, il y a quand même beaucoup plus. Alors y a beaucoup plus de liens qui se créent. Parce que tu partages ... On a un peu le même état d'esprit, on partage les mêmes valeurs et donc il y a des sujets basiques. Chez IBM je me suis fait de très très très très bons amis qui sont vraiment mes meilleurs amis aujourd'hui que je vois très régulièrement. Et en même temps des autres personnes dont je ne pouvais

pas les blairer. Chez S. j'adore toute l'équipe, mais j'avoue que je n'ai pas créé les liens d'amitiés que j'ai eus chez IBM. Mais en même temps, je sens que je pourrais être ami avec toute l'équipe, quoi. Parce qu'on partage des liens communs.

00:29:10:03 - 00:29:43:20

Matéo Parent

Quand tu es arrivé chez S., tu as noté qu'il se crée des différences avec ce groupe d'ami.es chez IBM ? As-tu eu l'impression que tu t'éloignais d'eux en termes professionnels ?

00:30:06:23 - 00:30:47:04

Sofia

En fait, chez S., comme on est ici par valeurs communes, je trouve les gens plus engagés, plus impliqués. On voit le sens de travail au quotidien, ce qui n'était pas le cas avant pour moi en tout cas beaucoup moins. Effectivement, plus je passais du temps S. et plus effectivement... Je discutais avec des ex collègues de chez IBM et je me disais je crois, "les pauvres, les pauvres!". Effectivement, ce sentiment parfois un peu de décalage ... on n'est pas dans le même monde. Parfois, je l'ai encore un peu aujourd'hui ou tu te retrouves à discuter avec des consultants dans l'état d'esprit un peu classique et tout, je me dis "mon Dieu, les pauvres!"

00:31:12:21 - 00:31:14:10

Matéo Parent

Comment tu définirais l'état d'esprit classique ?

00:31:16:21 - 00:31:50:18

Sofia

Le cliché que tu peux imaginer quand tu parles de conseil à Paris : c'est à dire le mec qui va expliquer que il bosse trop, il fouette ses équipes, il gagne beaucoup de thunes, qui bossent alors que c'est lui qui se fait fouetter par ses managers, il passe sa vie à faire des comptes rendus de réunions qui n'ont pas de sens, sur des projets qu'il n'arrive pas à délivrer...

Je te dis ça, c'est parce qu'il y a pas longtemps, je me suis retrouvé avec pour le coup une amie qui est une très bonne amie à moi, qui était de passage à Paris et qui du coup en a profité pour qu'on se voit. Un mec arrive avec ses grands talons et il dit maintenant, mais moi je suis manager de consultant, je gagne plein de thune, j'ai défoncé mes équipes, j'ai défoncé mon client... Et en fait, le mec était juste malheureux dans sa vie il était à bout. Tu vois, je lui dis je bosse pour une asso, il m'a regardé un peu de haut en mode "ah bon"..... Je lui ai expliqué S. et à la fin il était en mode "comment je peux postuler chez S.?" Bon je le recruterais jamais mais... (rires)

Peut être juste pour préciser aussi .. Je pouvais sentir dans le monde du conseil un espèce de mal être, que je sens plus du tout chez S.. Que je pensais pas du tout retrouver dans l'écosystème start up sociale, qui existe aussi mais qui est quand même un peu moins fort.

00:33:25:07 - 00:33:52:17

Matéo Parent

Au niveau du fonctionnement de S. : qu'est-ce qui dysfonctionne pour toi aujourd'hui ?

00:34:04:04 - 00:34:56:12

Sofia

Il ya des axes d'amélioration. Mais comme partout, tout le temps, c'est le ratio que t'as entre ce que tu veux et une amélioration qui est important. Je dirais qu'on a beaucoup de réunions qui nous laissent peu de temps parfois pour du travail de fond. On a essayé plusieurs trucs différents, mais on n'a pas encore réussi à trouver le truc magique. Peut-être qu'il n'existe pas.

C'est dur comme question... Parfois on va vite sur des sujets, parfois hyper lentement... Je dirais le process de décision, dans les prises de décision globale. J'ai l'impression que parfois il est long, mais je pense aussi, parfois long parce qu'on n'a pas le temps de se poser.

00:35:55:08 - 00:36:25:10

Matéo Parent

Que penses-tu du terme "impact" ?

00:37:01:14 - 00:37:13:08

Sofia

Pour moi, c'est le fait d'avoir une contribution positive. Que tu aie passé du temps pour un projet que chacune de tes actions apporte un bénéfice.

00:37:14:00 - 00:37:17:02

Matéo Parent

Donc il y a une notion d'optimisation.

00:37:17:21 - 00:37:22:09

Sofia

Oui, d'amélioration.

Je le résume comme ça. En fait, c'est quoi avoir un impact positif ? C'est apporter une amélioration, et de fierté aussi. Je pense qu'il est important de se dire : demain, si je regarde en arrière, est ce que je suis fière d'avoir participé à ce projet ?

00:37:52:15 - 00:38:23:09

Matéo Parent

Que pour revenir à ce que tu disais sur les grosses associations, est ce que tu mettrais sur un même pied en termes d'organisation des grosses entreprises un peu vieillissante et les grosses assos vieillissantes ?

00:38:23:09 - 00:38:46:08

Sofia

Moi je bossais dans des grosses boites françaises, sur des projets tech. Donc t'as quand même cette culture du capital du challenge de l'innovation et ça avance quand même, ça avance lentement, mais ça avance quand même.

Quand j'ai ouvert la porte du monde associatif classique, j'ai trouvé ça encore pire que le monde de l'entreprise classique. Parce que c'était mou, parce qu'il n'y avait pas cette culture



du résultat qui me frustra encore plus. Encore plus parce que *in fine*, tu n'étais pas là pour vendre plus pour une boîte et s'enrichir. Je juge pas, il y a pas de mal à ça, il y a des modèles qui font que. Mais tu devais servir une cause humaine et donc pour moi, ça devait encore plus te driver ! Tu devrais avoir encore plus envie d'être efficace ! Tu veux être encore plus axé résultats pour moi parce que tu touches à l'être humain en tant que tel ! Et en fait c'était encore plus frustrant pour moi.

00:39:42:21 - 00:39:59:00

Matéo Parent

Penses-tu que S. est adapté à Station F?

00:39:59:23 - 00:40:00:07

S.D.

Pour moi une des forces de S., c'est d'être les deux à la fois. Ce que j'aime le plus chez S. c'est sa pluralité, sa diversité. D'avoir réussi à combiner dans les deux le secteur de la tech, le secteur associatif, l'entrepreneuriat social, les cabinets de conseil. Tu vois cette mixité, cette diversité, elle est incroyable je trouve.

Et pour moi, c'est ça le point fort de S.. Station F ça fait appel à notre axe un peu tech startup. Et donc dans ce sens là ça correspond. Par contre que si tu fais le tour autour de nous, les projets sont tellement différents, tellement éloignés de ce qu'on fait.

Et en même temps tu vois, il y a des projets qu'on accompagne qui sont incubé à Station F ! Quelque part il y a quand même aussi un lien. Par exemple Street Co c'est qui est présent ici. Mais au-delà, il y a d'autres projets d'entrepreneuriat social qui ne sont pas ici mais qu'on pourrait accompagner.

## Annexe 19 - Entretien avec James, Program Manager

00:00:00:02 - 00:00:12:10

Matéo Parent

Dans un premier temps, peux-tu me retracer brièvement ton parcours pro en commençant par la fin de tes études universitaires ?

00:00:13:21 - 00:00:39:14

James

Moi, j'ai fait une école d'ingénieurs à Lille où j'ai eu un diplôme d'ingénieur généraliste et je me suis spécialisé en bâtiment, travaux publics, BTP. Et en fait, j'ai eu des premières expériences dans le BTP. J'en ai eu deux pendant une année de césure une sur un chantier, ce qu'on appelle une maîtrise d'ouvrage.

J'intervenais sur un chantier de construction d'un hôtel et une autre plus dans la partie immobilier, gestion immobilière. Mais d'un point de vue technique, comment est ce que tu gères les travaux immobiliers techniques ? En fait, ça ne m'allait du tout. C'était un milieu un peu vieillissant qui me plaisait pas, très macho, très très très, très mec, pas du tout moderne, que je voyais un peu bouché en plus puisqu'il y avait énormément énormément de boulot et des boulots qui ne me semblaient pas très intéressants.

Et en fait, du coup, dès que j'ai été diplômé, j'ai pivoté directement. Je me suis dit : ce qui m'intéresse, c'est l'informatique. Et je cherchais un boulot dans l'informatique. Chef de projet informatique, quoi. Et c'était un peu moins découpé qu'avant à l'époque. Et en fait, j'ai une de mes potes qui bossait dans une boîte tech, qui était chef de projet en développement d'applications Web mobiles à Bruxelles, en Belgique.

Et du coup, je lui ai dit que j'étais intéressé. Elle a passé mon cv, j'ai passé des entretiens et du coup, j'ai été pris dans cette boîte. C'est un cabinet de conseil qui s'appelait à l'époque, qui s'appelle "Positive compagnie". Maintenant elle est majoritairement en Belgique et un petit peu en France aussi.

Et j'ai été chef de projet IT, chez eux pendant trois ans. J'avais des équipes de dev qui développent des applications pour des clients de tous secteurs. J'ai bossé avec La Poste, avec Total, avec et j'ai développé des applications mobiles et des sites web. Et du coup, c'est là que j'ai appris la majorité de ce que je fais aujourd'hui, que ce soit sur les technos ou sur la chefferie de projet.

On travaillait déjà en méthodologie agile à l'époque là bas et pour toutes les idées on avait une équipe de 50 développeurs à peu près et on faisait une trentaine de projets par an.

De tous types, de toutes tailles. J'ai bossé pour eux pendant trois ans et ensuite je les ai quittés et j'ai rejoint une startup française qui s'appelle "Shift Technologies", qui est une startup qui fait de l'intelligence artificielle dans la science. Et pour eux, j'étais chef de projet et j'étais responsable en gros de l'intégration d'une solution d'intelligence artificielle chez un client.

Nos clients, c'étaient des assureurs et je suis resté près de deux ans et demi là bas. Et là, c'est un petit peu différent parce que c'était des problématiques d'intelligence artificielle. C'était un logiciel SAS et du coup, on implémenter un logiciel. C'était du B2B. Là, je me suis rendu compte que l'assurance, ça me plaisait pas du tout, que c'était vraiment un milieu pareil, vieillissant, pas très pas très sympa, très sympa.

Et là, je me suis dit qu'il fallait que je trouve du sens dans ma carrière et quelque chose qui avait un peu plus d'impact. Et j'ai cherché pendant un petit bout de temps. J'arrivais pas trop à trouver grand chose. Et là, j'ai trouvé et je suis tombé sur Welcome to the Jungle sur l'offre de S.. Ça c'était parfait.

C'était exactement mes compétences de chef de projet en équipe, notamment sur le développement d'applications, ce que j'avais fait déjà pas mal et mais avec un bon impact. Donc voilà, j'ai postulé, j'ai été pris.

00:04:20:11 - 00:04:26:10

Matéo Parent

Qu'est-ce qui t'a poussé à postuler : le sens, le match avec tes compétences ?

00:04:27:09 - 00:04:56:04

James

Oui. J'ai vraiment eu un flash quand j'ai vu l'annonce et que j'ai vu la vidéo de Christophe, tu vois ? Je me suis dit c'est exactement mes compétences, ce que je sais faire parfaitement. Être chef de projet sur pas mal de projets comme ça, tech. Et en plus, c'est dans le milieu associatif, travailler avec pas mal d'assos différentes. Mais effectivement, je sentais qu'il y avait cet ADN assez moderne et je n'avais pas l'impression de tomber sur un vieux Croix-Rouge ou Greenpeace, un truc un peu associatif lourd tu vois. Effectivement, je pense là l'aspect un peu station F moderne, les vidéos que j'ai vues, la façon de présenter l'asso, ça ça m'a plus parlé que d'autres associations. J'avais l'impression que c'était un truc un peu plus loin de ce que j'avais connu et qui me faisait un peu peur.

00:05:35:17 - 00:05:50:05

Matéo Parent

Qu'est-ce qui te motive aujourd'hui dans ton poste, qui te fait lever le matin ?

00:05:51:09 - 00:06:27:24

James

Alors plein de trucs. Franchement, je suis hyper content de bosser chez S., et je suis vraiment hyper hyper épanoui. Beaucoup puisque je l'ai été dans mon précédent job. Et il y a plein de choses qui me plaisent.

Le premier, ça va être l'impression que je vais vraiment aider des associations et je vais donner les moyens et les résultats à des associations de se développer et du coup, par extension, j'aide leurs bénéficiaires et donc j'ai l'impression d'avoir un vrai impact positif sur la société.

Je pense que tout le travail que j'effectue du matin au soir à 19 h, c'est un travail qui est fait pour aider la société quoi. C'est vraiment ce que je cherchais. Donc ça, c'est le premier truc. Le deuxième truc, c'est les problématiques que je rencontre. J'ai quand même aujourd'hui

gagné un peu en séniorité. Maintenant, j'ai mes équipes projets avec mes chefs de projet et effectivement, je pilote des équipes et je ne fais pas juste de la chefferie de Projet bateau.

Je suis en lien direct avec les développeurs et je trouve ça très intéressant d'avoir gagné un peu ce niveau de séniorité, de pouvoir organiser une équipe de chef de projet et voilà.

Après, j'aime beaucoup ce rôle, que j'ai avec les associations. Tu vois, c'est une partie de mon rôle : créer un lien de confiance avec les entrepreneurs. Ça va être de créer un lien de confiance avec les assos. Ça va être de m'assurer que le projet y va au bon endroit, mais sans le faire moi même, en essayant de effectivement conduire une équipe. Si jamais il y a des problèmes, c'est moi que l'entrepreneur va venir voir. Et tu vas si jamais il y a des ajustements à faire et c'est agréable.

Tu dois avoir cette vision plus stratégique ou tu travailles pas sur du "day to day" genre qui est dispo lundi à 9 h pour faire une réunion, mais plus sur un truc de : je vais vraiment apporter mon temps sur les projets pour là où il y a de la valeur, pour vraiment créer de la valeur. Vraiment faire des actions qui vont apporter une certaine valeur à ce niveau.

Après dans ce qui me plaît, il y a toutes les phases d'immersion et de contact que je peux avoir du milieu associatif. J'ai la chance de pouvoir être au contact d'asso et de pouvoir aller participer à des événements que font les assos ! C'est aller avec Activ' Action, c'est être jury avec Les Déterminés, c'est aller au contact des bénéficiaires, par exemple des réfugiés avec Abajad.

Et c'est à la fois très intéressant à observer, et très enrichissant, très épanouissant. Ça m'ouvre les yeux sur tout un pan de la société que je connaissais pas sur des problématiques. Ça aide aussi à prendre du recul sur ta vie. Et te dire voilà, il se passe plein de choses autour de moi. Ça m'aide à me dire : j'ai beaucoup de chance. Et je participe aussi à aider ces gens là. C'est cool ça. C'est vraiment très très cool de pouvoir avoir accès à ces différents éléments auprès des asso. Et après l'équipe tu vois, on a une super équipe S. avec qui je m'entends hyper bien. C'est très agréable de bosser au quotidien. C'est bienveillant, on se marre.

00:09:27:24 - 00:09:41:08

Matéo Parent

Quels éléments te poussent à te dire que tu as bien fait ton travail au quotidien ?

00:09:43:23 - 00:10:10:13

James

C'est très simple : c'est la satisfaction des entrepreneurs sociaux. Avoir un entrepreneur social qui à la fin de l'accompagnement te dit franchement merci. Ce que vous avez fait pour moi, c'est incroyable. C'est le premier truc.

Le deuxième truc, c'est le résultat de ce qu'on livre, donc c'est vraiment sortir un site web de qualité ou sortir une solution qui va être bien utilisée par les équipes en interne, qui va leur apporter de l'efficacité.

Vérifier en terme de KPI qu'on a fixé qu'à la fin, la solution est bien, mais que si elle sert et qu'elle est utilisée et qu'elle produit de la valeur.

Après ça va être l'épanouissement des gens en mécénat de compétences qui sont sous ma responsabilité. Les équipes en mécénat de compétences, c'est m'assurer et voir qu'ils sont épanouis dans leur mission, qu'ils ont envie de rester le plus longtemps possible avec nous. Voir si les sujets sur lesquels ils travaillent, les intérêts qui évoluent au sein de leur mission. Je vérifie qu'ils ne font pas toujours la même chose, qu'ils progressent notamment les chefs de projet. M'assurer qu'ils apprennent des choses que je leur apprends, des choses au sein des projets.

Et après, c'est l'évolution de S. en dernière couche. Vraiment se dire : qu'est ce que je fais concrètement ? Qui va permettre à S. d'évoluer ? Ça peut être du recrutement, ça peut être la diversification d'autres activités, ça peut être le meilleur suivi de nos indicateurs.

Moi, mon but, c'est que l'accompagnement se consolide, grandit, soit de plus en plus qualitatif dans ce qu'on fournit. Donc être capable d'observer concrètement ce que moi j'ai fait pour faire grandir chaque aspect.

00:11:34:24 - 00:11:53:06

Matéo Parent

Quels éléments sont le plus importants dans ton métier ? En terme de compétences mobilisées.

00:11:56:00 - 00:12:20:22

James

Ma capacité à anticiper... Le chef de projet son but, c'est d'être capable de voir plus loin, d'anticiper les potentielles difficultés, tout ce qu'il y a à faire et du coup, de s'assurer en anticipant quand en planifiant, en organisant que ton projet, il va au bon endroit. Ça, c'est le premier truc pour être capable de livrer un projet.

Ensuite, c'est ma capacité à créer des relations avec les gens, que ce soient les entrepreneurs sociaux qui me voient comme une personne référente, vers qui peuvent se tourner une oreille attentive, une personne en qui ils peuvent avoir confiance. Donc ça, c'est une relation avec les entrepreneurs sociaux.

La relation avec nos équipes en mécénat de compétences ensuite : m'assurer que je leur apporte de la valeur : comment est ce que je peux les aider à se tourner vers moi et qu'ils aient confiance en moi ? Ma capacité à manager et à apprendre aux autres. Donc moi, vraiment, mon but, c'est de transmettre ma connaissance aux différentes équipes de mécénat, notamment aux chefs de projet, et de les faire progresser. Donc ça pour moi, c'est une compétence qui est importante.

Après, je vais dire : clarté et synthèse. La majorité du temps, quand je vais intervenir, il faut que j'arrive à très vite faire comprendre mon idée aux gens et leur faire adopter cette idée et être clair dans ce que je dis, dans ma capacité d'organisation et de priorisation.

Parce que je vais avoir beaucoup de choses à gérer, beaucoup de projets, beaucoup d'autres sujets annexes et il faut que j'ai le bon niveau d'implication sur chacun des sujets pour pouvoir apporter de la valeur. Mais pas trop d'implication parce que sinon, je vais perdre du temps. Et à l'inverse, si jamais je me retire trop, du coup je vais perdre le contrôle et ça ne va pas.

00:14:33:24 - 00:14:51:17

Matéo Parent

Comment pitch-tu S. dans le cadre perso ?

00:14:53:16 - 00:15:28:02

James

Déjà que c'est une association. S. est une association qui code des solutions technologiques pour d'autres associations, et on les code gratuitement. Comment est ce qu'on fait pour développer des solutions gratuitement ? En fait, on a un modèle vertueux qui est basé sur le mécénat de compétences. Le principe, c'est qu'on a des partenaires tech, donc c'est des partenariats avec des grandes entreprises et en particulier des entreprises qui font du conseil en IT. Ces grandes entreprises, elles vont nous prêter des développeurs, donc nous prêtent des ressources gratuitement. Donc c'est ce qu'on appelle du mécénat de compétence. C'est ces ressources qu'on va mettre au service des associations qu'on accompagne pour pouvoir faire des projets en développement, des solutions techniques. La question qui vient en général derrière : c'est comment est ce que nous on est financé ?

Comment est-ce qu'on gagne de l'argent ? Et donc, effectivement, nous, on est financé par des partenaires financiers qui sont des grandes entreprises qui nous donnent de l'argent dans le cadre de leur politique. La plupart du temps, et qui vont permettre de financer les salaires S. et les locaux ou d'autres frais.

00:16:19:20 - 00:16:53:01

Matéo Parent

Tu parles pas mal d'"associations". Est-ce que le terme d'entrepreneur social est familier pour toi, tu l'utilises parfois autour de toi ?

00:16:56:18 - 00:17:15:20

James

En fait, je pense que le terme entrepreneur social, il parle pas, je pense que c'est un terme qui est assez peu répandu dans la société, quoi. Moi, par exemple, c'est un terme que je ne connaissais pas avant. Et je remarque que parfois, quand on utilise ce terme, les gens sont un peu perdus.

Et tu vois un peu le flou dans leurs yeux quand tu dis "entrepreneur social" et après tu dis "association" et là ils sont là "ah des associations !" Et donc effectivement, j'ai remarqué qu'il était parfois pas compris. Du coup, je ne l'utilise pas parce que parce que sinon je sais qu'il va générer des incompréhensions et si je dois vraiment être synthétique avec quelqu'un, ça c'est trop de temps.

Je préfère utiliser le terme association. Moi personnellement le terme d'entrepreneur il me parle pas énormément. Pour moi, chaque association a été créée par un fondateur qui est

un chef d'entreprise qui doit mener sa barque et qui doit développer une société, une entité qui est une association. Pour le coup et j'ai pas l'impression que le terme "entrepreneur social" apporte quelque chose de supplémentaire par rapport à, je dirais, un chef d'entreprise... je ne fais pas de différence entre l'entrepreneur social et le chef d'entreprise classique qui a monté son association.

Et j'irais même jusqu'à extrapoler jusqu'en disant que l'ensemble des entrepreneurs sociaux qu'on a ils sont tous très très différents les uns des autres, et je pense que ce serait très difficile de dire : un entrepreneur social, c'est ça , ce qui caractérise un entrepreneur social, c'est ça.

Parce qu'en fait, chacun de ceux que j'ai rencontré jusqu'à présent, ils sont tous hyper différents. Ce qui les rassemble, c'est qu'ils ont une très grosse volonté, tu vois. Parce qu'il faut avoir une volonté de fer et une envie de faire pour être capable de développer une association.

Mais j'ai pas l'impression qu'ils aient des codes qui soient différents. Après, je m'étais je me posé jamais vraiment beaucoup posé la question comme ça.

00:19:26:06 - 00:19:47:21

Matéo Parent

Qu'est-ce que tu avais comme cliché des associations avant de venir chez S. ?

00:19:48:06 - 00:20:16:09

James

Je pense que avant, quand on me parlait d'association, j'avais en tête un peu genre l'asso qui va emmener des jeunes en colonie de vacances. L'Association sportive qui organise des matchs de foot. Et effectivement, après les associations qui distribuent de la nourriture type les Restos du cœur.

Et effectivement, je n'avais pas trop en tête ce milieu associatif florissant qui existe en France. Et ça, c'est un des premiers trucs qui m'a le plus choqué quand je suis arrivé chez S., c'est qu'il y a eu un écosystème associatif qui est déjà énorme et dont je ne soupçonnais pas l'existence. Ouais j'étais assez loin de ces milieux là. Je soupçonnais pas ça. Et je me rends compte aujourd'hui qu'il y a une grosse partie de la France qui est soutenue par un tissu associatif qui s'est créé et qui existe. Et c'est assez impressionnant. Et aujourd'hui, il est hyper fort ce tissu, il est hyper varié.

00:21:03:21 - 00:21:37:05

Matéo Parent

Si tu devais comparer les manières de travailler et les différences d'interaction dans ce milieu là et l'entreprise classique ? Car tu as comparé directement les entrepreneurs et les dirigeants d'entreprise.

00:21:39:16 - 00:22:08:01

James

Je pense que dans les deux cas, c'est des gens qui sont un peu passionnés, qui vont monter un projet, qui vont réussir à embarquer des équipes avec eux. Il y a vraiment ce truc

de ils vont rien lâcher, ils vont avoir une idée, et aussi d'autres qualités un peu transverses, du style à être capable de pivoter, de se retourner, être flexibles, avoir des grosses capacité d'implication, de travail parce que ça demande du boulot dans les deux cas.

Après la différence, ce que je vois, c'est le drive. Dans le milieu associatif les entrepreneurs sociaux ils sont vraiment poussés par leur envie d'aider la société, leur bienveillance auprès de leurs bénéficiaires, leur cause parfois, tu vois, et c'est vraiment ça qui va leur donner l'énergie et la motivation. A l'inverse du secteur traditionnel ou c'est des gens qui vont être un peu passionnés par un produit, une tech particulière et qui vont essayer d'arriver plus par cette envie de croissance, parfois cette envie de profit. Tu vas faire de l'argent ou juste de la croissance, de gagner un marché, je trouve que c'est la motivation qui va beaucoup changer entre les deux projets.

00:23:10:17 - 00:23:17:13

Matéo Parent

Tu penses à des exemples de ton parcours quand tu dis ça, chez Shift par exemple ?

00:23:18:08 - 00:23:45:21

James

Chez Shift ? Tu vois, c'était de l'intelligence artificielle dans l'assurance. Donc les gars, ils se sont rendu compte à un moment qu'il y avait un gros besoin de modernisation de l'assurance parce qu'il y avait plein de trucs qui étaient fait à la main. Ils se sont dit : pour détecter la fraude, on va mettre en place des algorithmes qui détectent la fraude automatiquement et ils se sont lancés là dedans.

Et effectivement, les gars, ils ont enfoncé une porte, ils ont vu que ça prenait et ils ont vu que leur projet commençait à prendre de l'ampleur. Et après, ce qui les drive derrière, c'est que ce projet là est devenu leur bébé. Ils ont envie de le faire évoluer. Ils ont vu qu'il arrivait à prendre une place dominante sur la France.

Au début, ce qui les drivait, c'était de signer des assureurs, de montrer qu'ils pouvaient devenir un acteur prédominant en France. Maintenant, leur but, c'est d'aller conquérir l'Europe et maintenant les Etats-Unis. Ils voient le marché américain, ils ont envie de le bouffer. Au début, ils étaient genre trois, puis 20, puis maintenant ils sont 500. Ils voient qu'ils font du chiffre d'affaires et leur but c'est d'être capable d'avoir une boîte qui fonctionne en SAS parmi les grosses boîtes SAS mondiales, qui est rentable... Peut être demain la vendre et devenir millionnaire. Je ne sais pas si au fond leur but c'était l'argent mais pense qu'il faut forcément qu'ils y pensent un peu quoi.

00:24:50:21 - 00:25:10:02

Matéo Parent

Dans les manières de travailler concrètes, as-tu noté des différences ? Est-ce la même manière de travailler au service de quelque chose de différent ?

00:25:10:15 - 00:25:25:17

James



Alors franchement, ça dépend. Je pense que c'est un peu comme dans le milieu des entreprises: il y a autant de façons de travailler que de boîtes différentes. Chez S., on a une façon de travailler qui est très similaire à ce que j'ai pu vivre dans d'autres boîtes.

Je pense que de par nos expériences précédentes à chacun d'entre nous, on a ramené un peu les codes du secteur traditionnel dans le milieu associatif. Et effectivement on va gérer nos outils de communication tout ce qu'on fait, un peu comme c'est géré dans des boîtes. Dans les assos que j'accompagne et que j'observe, il y a un peu de tout.

Il y a des organisations comme nous qui sont assez modernes, qui ont un peu les codes des grosses boîtes. Et puis il y a des asso qui sont assez différentes pour certaines, qui sont beaucoup plus à l'arrache et qui gèrent le truc genre : il faut que ça tourne et on fait tourner les trucs un peu avec les moyens du bord, un peu à la one again : on est sur WhatsApp, on s'envoie des WhatsApp si on a même pas outil genre Slack alors qu'on est 40 ; on se téléphone pour se demander de faire des trucs tu vois qui ont pas de boîte mail pro, tout sur le perso... Tout est mélangé. Parfois certains pour qui la vie de l'asso est très proche de la vie perso. Et oui, du coup ils sont hyper impliqués, presque comme si c'était leur famille. Et d'autres c'est pas du tout le cas : il y a vraiment une bonne distinction entre la vie privée, la vie perso, donc ça tu le vois aussi dans les secteurs traditionnels.

00:27:49:23 - 00:28:04:21

Matéo Parent

Chez S. par rapport à tes boîtes précédentes, est ce que tu vois des différences de profil, de personnalité ou dans la manière de travailler ensemble ?

00:28:14:14 - 00:28:31:05

James

Clairement l'engagement. Ça, pour moi, c'est le truc qui est un vrai marqueur, qui est très différent. La majorité des gens chez S., ils sont là parce qu'ils sont engagés, parce que l'engagement, la conscience. La majorité des gens sont engagés dans la société. Ce qui est très important pour moi, c'est la conscience. On a conscience chez S. des problèmes socio économiques, c'est des choses qui nous tiennent à cœur. C'est des choses dont on parle sans forcément être moralisateur. Mais tu vois, on en parle entre nous. Dans le respect, dans la bienveillance.

Tu as beaucoup plus de respect et de bienveillance chez S. que dans d'autres milieu que j'ai connu avant. Ça, c'est un truc que je retrouve : l'écoute. La conscience, l'engagement, donc ça, c'est vraiment assez différent. Et effectivement, du coup, moi j'adapte un petit peu mes façons de travailler à ça parce que je fais un petit peu plus attention à ce que je dis, tu vois.

Et après ça, c'est aussi un truc que j'avais, que j'aime, que je mets en pratique dans ma vie de tous les jours. Mais au fur et à mesure que je gagne en conscience, dans une conscience globale des autres, de la société et autres, tu te rends compte qu'il y a des choses que tu pouvais dire avant, des blagues que tu pouvais faire, qui n'étaient pas forcément appropriées et que du coup, que je ne fais plus.

Tu vois aussi des gens qui ont peut-être moins de moyens, qui font des jobs plus précaires. Et donc effectivement, tu adapte plus que ce que tu dis, ce que tu fais versus quand tu es

évolue dans une boîte avec plein de gens qui gagnent plein de thune. Forcément tu te positionne différemment, quoi.

Et sur la bienveillance, tu vois on est beaucoup plus dans l'entraide, de s'assurer que les gens ça va bien, qu'ils bossent bien, qu'ils sont ok, qu'ils sont confortables, c'est beaucoup moins politique que dans les jobs avant. Avant, il y avait une dimension, une stratégie plus politique. De j'essaye de me positionner dans mon poste par rapport à d'autres postes dans une équipe et là c'est un peu moins vrai, même si c'est quand même un tout petit peu vrai.

Mais c'est quand même moins vrai. C'était peut être aussi le fait qu'on est une petite équipe. Tu vois les postes, les rôles sont bien définis, ils bougent pas trop non plus.

00:31:07:22 - 00:31:31:11

Matéo Parent

Notes-tu des dysfonctionnements chez S. dans la manière de travailler ensemble ?

00:31:37:12 - 00:32:30:00

James

Il y a des choses à améliorer clairement. C'est assez complexe comme question. Vraiment, dans l'équipe Delivery, parfois il y a des choses qui prennent du temps, notamment débloquer les bonnes ressources dont on a besoin au bon endroit. Tu es en train d'identifier un besoin et tu dois mobiliser des partenaires externes qui ne te répondent pas, tu es obligé de les relancer.

Et effectivement, parfois on va mettre du temps à débloquer des ressources sur des projets. Après un autre truc, c'est pas exactement l'équipe Delivery mais ça s'en rapproche un peu, à mi chemin avec la sélection, c'est l'estimation un peu de Jours-homme sur nos projets. Aujourd'hui on estime un peu les Jours-homme à la louche et on n'a pas vraiment de méthodologie précise pour estimer nos Jours-homme.

Il y a aussi les engagements qu'on va prendre sur les projets et ça, je pense que moi, c'est un truc qui me frustre un petit peu et j'aimerais qu'on soit meilleurs là-dessus. Qu'on aie une meilleure gestion de ça. De notre estimation et de notre engagement sur les projets. On soit plus logique et tu vois qu'on aie une logique qui soit mieux ficelée pour le projet déterminé et pas juste : allez, on va mettre 60 jours.

Après dans les trucs aussi par rapport à l'équipe, étant donné qu'on a une équipe qui est fixe mais qu'on a des projets qui s'enchaînent parfois, tu peux avoir du mal à occuper ton équipe. Là, on est plutôt dans le cadre ou on a du mal à l'équiper à 100 % des gens en mécénat. C'était déjà un problème que j'avais dans d'autres boîtes.

On peut être meilleurs, notamment tout ce qui est la prévision de quand est ce qu'on va finir un projet. Quand est-ce qu'on va en commencer un autre ? S'assurer qu'on est prêt à commencer un projet quand on a fini l'autre. Tu vois, c'est un peu des ajustements là dessus. Voilà. Et ouais, c'est à peu près tout je pense. Je vais laisser Judith te parler de Staffing parce que je voudrais pas lui piquer son sujet.

00:34:50:01 - 00:35:17:20

Matéo Parent

On parle beaucoup aujourd'hui de l'impact. Comment tu te définis toi ? Ça veut dire quoi pour toi ?

00:35:17:20 - 00:35:42:02

James

C'est un terme que je connaissais pas avant et du coup, que j'ai appris en arrivant ici. Et c'est marrant parce que quand je dis que je parle d'impact, mes potes connaissaient pas le terme et ils se foutent de ma gueule : "ça c'est une boîte à impact"

Et moi j'ai commencé à m'y habituer. Moi je cherchais une association, un job qui ait du sens. C'est ce que je disais à l'époque. Ce que je dis encore parfois aujourd'hui, c'est que je cherchais quelque chose qui a du sens, quelque chose qui a effectivement un impact positif sur la société.

Pour moi, effectivement, "impact", si je devais le ré élargir, c'est : "je veux que mon travail, ce que je fais au quotidien, aie un impact positif sur la société par rapport à autre chose qui n'avait soit pas d'impact sur la société, soit qui avait un impact négatif sur la société".

Et effectivement, travailler pour une startup qui fait des solutions d'intelligence artificielle pour l'assurance, ça a un pas d'impact, voire un impact mauvais parce que derrière ça aide à s'enrichir des sociétés d'assurance qui sont de toute façon déjà assez riches. Et on ne sait pas ce que font les sociétés d'assurance avec leur argent. Mais du coup, moi effectivement, ce que je cherche c'est ça.

Et c'est ça que je mets derrière le terme impact. Pour moi, la signification d'avoir un impact, c'est un impact positif sur la société. Du coup, à travers les associations c'est l'aide qu'on peut apporter au bénéficiaire dans le but de rendre la société meilleure, plus accueillante, qui fonctionne mieux, qui aide les gens qui sont en difficulté, qui lutte contre les problèmes liés au climat.

00:37:31:17 - 00:37:40:24

Matéo Parent

Trouves-tu que S. est adaptée à un lieu comme Station F ?

00:37:44:15 - 00:38:14:16

James

Alors je ne sais pas si S. est adapté, mais j'aurais plutôt tendance à dire que S. est ce qu'elle est. Est ce que c'est adapté que nous soyons la station F ?

Dans un certain sens, Station F nous a apporté beaucoup et je pense que ça aide dans nos recrutements. Peut-être que moi je serais pas là aujourd'hui s'il n'y avait pas eu Station F, peut-être que ça a aidé, ça va nous donner une certaine image de modernité, une certaine image de tech. C'est une image, je pense, qui résonne auprès de certains de nos partenaires. Je pense que certains de nos partenaires financiers nous auraient peut être pas sponsorisés et ce n'était pas à Station F, certains de nos partenaires tech auraient pas signés un partenariat avec nous. Autant partenaire tech, financier que recrutement, ça nous aide.

Maintenant, effectivement, je pense que maintenant qu'on est une Start-up... une association qui est bien établie et qui fonctionne bien dans l'environnement de l'ESS, je trouve que c'est un peu en décalage avec ce qu'on prône. Et effectivement, de temps en temps, quand je vois les post stations F qui sont genre "nouvelle série D, premières licornes à SF, des levées de fonds de 100 millions, bravo, on a battu un record et tout", c'est pas approprié. C'est pas en ligne avec nos valeurs.

Les valeurs que portent Station F ne sont pas les valeurs que porte S. et donc il y a un décalage. Et donc est ce qu'à un moment donné on est suffisamment mature, suffisamment stable pour pouvoir se dire on quitte Station F et en espérant que nos partenaires vont continuer à nous suivre et on va être capable de continuer à recruter.

Ou est-ce que c'est encore trop dangereux ? On peut maintenant partir et rejoindre un endroit qui est beaucoup plus associé à nos valeurs ?

00:40:56:16 - 00:41:02:16

Matéo Parent

Tu parles des valeurs des start-up. C'est quoi pour toi les valeurs de Station F ?

00:41:03:24 - 00:41:31:14

James

Pour moi c'est le milieu de la startup. En fait c'est se féliciter d'aller lever des fonds, de chercher à grandir au détriment de ce qu'on fait aujourd'hui. Ils ne vont pas valoriser une startup pour ce qu'elle fait, mais ils vont valoriser une startup pour combien ils gagnent. Alors qu'en fait la startup qui a levé si ça se trouve c'est je sais pas c'est une startup qui fait une application de dating, truc qui sert strictement à rien dans la société parce qu'il y en a déjà 50 000.

Peut être qu'il en faut une ou deux parce qu'il y a des gens qui en ont besoin, mais ça ne sert à rien de re-faire une startup de dating. Globalement, ces gens là, ils essayent de gagner de l'argent et sur cette valeur on leur dit "bravo, vous avez réussi à gagner de l'argent. Bravo ! Vous avez réussi à conquérir un marché. Bravo ! Vous avez réussi à vous faire une place sur un secteur !" Et si tu demandes : pourquoi est-ce que c'est bien pour la société ? Qu'est ce que c'est que ce secteur ? Qui est-ce que ça va aider ? Et bien, c'est ça qui me pose un problème et c'est pour ça que ces annonces me mettent un peu mal à l'aise quoi.

Et effectivement, les valeurs de rêve ça va être : prôner la croissance, prôner le marché que tu veux conquérir, être capable de capter des investisseurs américains.

A Station F c'est on accueille Binance le truc de cryptomonnaie, on accueille Total aussi, nonobstant tous les scandales qui peuvent avoir. A aucun moment ils parlent d'impact social, de valeurs et nous effectivement on cherche pas ça quoi.

00:43:10:20 - 00:43:17:15

Matéo Parent

C'est quoi du coup les valeurs côté S. ?

00:43:18:01 - 00:43:41:22

James

Ce qui nous drive, ce qui devrait nous driver j'ai l'impression, c'est effectivement le service on va pouvoir apporter à la société ou aux associations notamment ce travail qu'on fait sur le changement d'échelle.

Et nous, effectivement, on a envie d'aider la société, les associations à se digitaliser parce qu'on est persuadé que, en faisant ça, elles vont pouvoir avoir un impact plus important et mieux sur la société quoi. Donc c'est aujourd'hui notre valeur et on ne va pas chercher la croissance. On va pas chercher à faire du chiffre, on ne va pas chercher à augmenter le nombre de projets, accompagner et aider à la fois.

Nous, la croissance pour la croissance, ça ne nous intéresse pas. Si jamais on se rend compte à un moment que on a une taille suffisante pour aider suffisamment d'associations en France, que on a un impact qui nous suffit, qui nous convient, tout en respectant notre nature, notre équilibre de vie, notre balance et bien c'est très bien.

Mais on ne va pas vouloir avoir un budget plus grand chaque année, faire de plus en plus de projets, impressionner tellement prendre une place dominante dans l'écosystème. Et ça, et ça, pour moi, c'est hyper important.

De la croissance peut être. OK, mais pour faire quoi ? Dans quel but ? Et je serais vraiment contre le fait de dire que notre principal KPI, c'est le nombre de projets qu'on fait chaque année parce que pour moi ça veut rien dire.

00:45:08:01 - 00:45:09:03

Matéo Parent

C'est une question de sobriété tu dirais ? L'absence de croissance ? Comment tu définirais la valeur derrière ?

00:45:09:19 - 00:45:43:07

James

Nous. La valeur c'est qu'on est la valeur, c'est qu'on est drivé par l'impact. On est efficace, efficient. On est impactful. On est impactants. C'est un peu ça la valeur quoi. Moi, mon but, c'est qu'on crée de la valeur auprès d'un eco-système. Le but c'est pas de croître, c'est pas le chiffre.

Tu vois, la valeur c'est peut être le fait qu'on soit conscient.

## Annexe 20 - Entretien avec Léa, chargée de projet transverse

00:00:01:11 - 00:00:09:15

Matéo Parent

Dans un premier temps, peux-tu me retracer brièvement ton parcours pro en commençant par tes études universitaires ?

00:00:10:11 - 00:00:51:18

Léa

J'ai fait un bac littéraire. Ensuite, j'ai fait une licence humanités. Ça ben c'était à la fac de Nanterre, ça ouvre l'équivalent d'une prépa littéraire, mais à la fac ou avec les mêmes matières d'humanités. Du coup, après j'ai fait une césure. Du coup, j'ai eu ma première expérience en entreprise en stage dans une start up qui s'appelle Former et qui était genre une plateforme pour aider les grosses entreprises à mieux gérer leur management.

Et je suis partie faire un truc au Sri Lanka. Et après ma césure, j'ai fait un an dans un master d'entrepreneuriat à la Sorbonne et l'année suivante, j'ai fait le même master en spécialisation développement durable et j'ai fait ce master en alternance à la Fondation France Télévisions en tant que chargée de mécénat. Voilà. Et du coup, je suis arrivée chez S.. A la fin de cette alternance, en tant que on vous Delivery Support Manager. Je suis restée six mois en stage et j'ai été prolongée en CDD en tant que Project Développement Manager au sein du pôle de développement.

00:01:48:00 - 00:01:55:17

Matéo Parent

Qu'est-ce qui t'a amené à postuler chez S.?

00:01:57:13 - 00:02:35:08

Léa

J'ai eu plusieurs expériences en asso pendant mon parcours étudiant et j'envisageais pas de pouvoir l'associer au monde du professionnel quoi. Et du coup c'était pour ça que je m'étais dirigée vers Forme mon premier truc de stage, parce que ça se rapprochait le plus de à l'époque ce que j'ai associé au fait de pouvoir aider et faire me rendre utile. Sauf qu'en fait c'était vraiment du maxi bullshit. Donc ça m'a très très vite désespéré.

Du coup, après je me suis dit que la meilleure association qui pouvait être faite en faite entre le monde de l'entreprise et des assos, c'était travailler dans une fondation. Encore une fois, ça ne m'a pas trop plu parce que je n'aimais pas spécialement cet aspect là. Genre juste mécène, un petit peu complètement déconnecté de la réalité du terrain. J'avais vraiment envie de rencontrer des gens, de mettre les mains dans le cambouis plus que d'être une espèce d'intermédiaire.

Et du coup, quand je suis tombé sur l'offre de S., exactement ce que j'ai envie de faire parce que j'aimais beaucoup la mission hyper concrète des gens de donner des outils concrets pour les assos. J'en avais une vision avec quelques à priori : des structures qui étaient assez peu dynamiques etc. Donc je ne me voyais pas non plus travailler dedans, mais du

coup, là pour le coup, ça me paraissait vraiment être une structure proche d'une entreprise, une startup qui faisait un intermédiaire, qui rencontrait vraiment les assos, qui leur donne des outils concrets. Voilà. Et du coup ça m'a fait un énorme coup de cœur pour le projet. Et après du coup j'ai rencontré Mathilde, je suis tombé folle amoureuse de Mathilde et après j'ai été recrutée.

00:04:04:19 - 00:04:12:13

Matéo Parent

Tu parles des associations comme un truc très peu dynamique, tu saurais expliquer pourquoi ?

00:04:13:23 - 00:04:44:14

Léa

Parce que je pense que je connaissais pas des structures genre comme Diversidays. Ce que MaVoie comme S., enfin comme Femme de Territoire, etc Je connaissais vraiment des assos dans lequel j'ai été bénévole comme petits frères des pauvres ou Restos du cœur, des asso comme ça en vrai, qui sont historiques mais qui sont qui ont une image très vieillissante.

00:04:45:06 - 00:04:49:03

Matéo Parent

Tu avais fait du bénévolat pour eux ?

00:04:49:05 - 00:04:52:18

Léa

Ouais et du coup je me reconnaissais là dedans.

00:04:54:18 - 00:05:03:24

Matéo Parent

Qu'est ce que tu mets derrière "peu dynamique" ? Alors que tu avais été bénévole donc dans l'action j' imagine.

00:05:04:23 - 00:05:21:23

Léa

J'avais 20 ans. Je sais pas comment dire, mais plus dynamique, ce n'était pas le bon terme, je dirais plus vieillissante, je voyais moins de flexibilité, tu vois. Et pas trop capable de pouvoir s'adapter au monde. Et je trouve que ça se voit rien qu'au niveau de la visibilité, au niveau de l'image, au niveau de la communication, au niveau d'aborder les choses, tu vois. S. le fait qu'on soit aussi agile enfin, c'est une de nos grosses forces. Et parce que du coup, S. comprend aussi le monde de l'entreprise, le mouvement hyper rapide qui se passe dans la société. Chose que j'ai l'impression que beaucoup d'associations... du coup, j'en sais rien parce que je pense que ma vision encore aujourd'hui de l'asso, elle est pas représentative au vu du nombre de structures extrêmement vastes qui existent. Mais du coup d'origine, j'avais vraiment une image très axée sur ces assos historiques, mais vieillissantes.

00:06:10:09 - 00:06:30:17

Matéo Parent

Comment tu décrirais S. à quelqu'un qui ne connaît pas l'association ? Dans le cadre perso.

00:06:45:12 - 00:07:16:17

Léa

Généralement, ce que je leur dis, c'est que c'est une association qui fonctionne en gros comme un accélérateur, comme un incubateur et que du coup, on sélectionne des projets d'autres associations pour les accompagner gratuitement à développer une solution digitale. On a un problème et du coup pour ça, on met en relation. On agit comme une espèce de chef de projet entre des grosses entreprises du numérique et des associations parce que du coup, la communication entre les deux, elle est compliquée.

Parce qu'ils n'ont pas le même langage, parce que l'un et l'autre ont des compétences et des éléments à apporter, mais qui ne sont pas forcément compatibles s'il n'y a pas un espèce de traducteur. Là, c'est un projet commun tous les trois, porté à trois et voilà.

00:07:37:22 - 00:08:07:22

Matéo Parent

As-tu noté des différences de profil et de manière de travailler dans tes expériences précédentes ?

00:08:08:10 - 00:08:37:19

Léa

Chez ForMe en start up ça ressemblait pas mal en fait. Parce que eux aussi bossent un peu plus en mode agile, etc. Enfin, il y avait une ambiance de travail qui était un super bon équilibre parce qu'on arrivait à vraiment travailler ensemble autant qu'à avoir des moments où on arrivait du coup à en prendre du recul.

Mais après, la grosse différence c'est que l'objectif, il est pas du tout le même. On cherchait plus le moyen d'arriver à faire du profit et mettre le doigt sur des choses qui vont ramener de l'argent plutôt que fondamentalement chercher la bonne chose à faire. Et c'est ça que je trouve bien chez S. : il y a une perpétuelle remise en question sur : quelle est la bonne chose à faire et comment on peut faire mieux, sur ce qu'on fait déjà et voilà.

Ce que j'aimais beaucoup aussi que je trouve dans les deux c'est cette espèce de confiance dans le travail que j'ai beaucoup retrouvée chez S. et là bas. Donc, même si c'était un profil plus junior, on me pose des questions, on me demande mon avis. Parfois, tu dis de la merde parfois, tandis parfois c'est intéressant et il n'y a pas de mauvaise réponse et c'est quoi qu'il arrive. C'est constructif.

Et en fondation... comme c'était des personnes qui venaient de France TV, de TV5Monde et qui étaient là depuis très longtemps.

La DG je pense qu'elle faisait vraiment ça pour de très bonnes intentions et voilà mais tout était hyper long. Tout prenait beaucoup de temps. C'était très politique aussi. Tu vois, la fondation est directement reliée à la présidence de France Télévisions.

Donc en fait elle n'a pas le temps. C'est pas les mêmes priorités que ce qui se passe sur le terrain. En vrai, ils ont voté les budgets pour l'année prochaine sans les avoir jamais vu [les associations] et là j'étais là. Non mais genre arbitrairement comme ça.



Enfin bref. Je pense juste aussi que c'est une fondation qui est très jeune et qu'en vrai nous, la DG en vrai, c'est vraiment quelqu'un d'extrêmement généreux et c'est vraiment une force de la nature et je suis sûr qu'elle va faire des trucs de fou.

00:11:53:03 - 00:12:04:17

Matéo Parent

Chez S., qu'est ce qui fonctionne bien pour toi, dans l'équipe, la manière de fonctionner ensemble ?

00:12:21:10 - 00:12:42:15

Léa

Alors j'aime plus ce terme parce que je trouve qu'on emploie trop à tort et à travers. Mais la bienveillance, c'est hyper bienveillant. Mais je trouve que ce que je disais, c'est large en vrai. Il y a une espèce de confiance et d'écoute qui te fait sentir qui fait sentir chacun à l'aise pour proposer des idées et en faire.

Sauf que finalement, même si désormais, même si on a tous un peu des manières de fonctionner, de réagir, de réfléchir qui sont un peu différentes, etc et tout le monde a la place de s'exprimer, de proposer. Et je trouve ça vachement bien.

00:13:12:08 - 00:13:47:09

Léa

Et puis les gens, c'est des machines de guerre. Mathilde, Judith, Saras, James, toi tout le monde ça va vite, à chaque fois il y a des réflexions qui sortent, qui sont hyper pertinentes. Les gens sont hyper pédagogues, ils ont envie, hyper envie de partager ce qu'ils font et du genre d'apprendre aux autres et de travailler collectivement.

Il y a beaucoup d'intelligence collective. Pareil quand on demande aux assos accompagnées. Ce qu'ils disent, c'est que c'est l'aspect très humain qui fait la force du programme.

00:14:07:01 - 00:14:09:18

Matéo Parent

Et à l'inverse, qu'est-ce qui fonctionne mal ?

00:14:11:13 - 00:14:32:12

Léa

L'aspect très humain fait la force du programme mais du coup il y a des aspects qui sont moins bien processés ou objectivés. Par exemple pendant la sélection genre il y a certains projets, ça va hyper rapidement. Il y a deux ou trois quatre entretiens, puis c'est fini. Il y en a d'autres, pas vraiment des mois et des mois en sélection, il y a des critères qui sont vraiment respectés, comme le fait d'avoir pu concrétiser un projet qui arrive.

Du coup, en fait, ça peut poser un souci sur les jours qui pourraient être alloués au projet. Finalement il faut recaser les gens sur un autre truc, etc. Du coup, toutes les assos par exemple pendant ce stade là ne passent pas par les mêmes étapes et du coup bah je pense que après pour moi ça peut poser des problèmes juste au niveau de l'organisation interne et enfin du staffing.

00:15:41:24 - 00:15:54:13

Matéo Parent

Tu te dis qu'on fonctionne beaucoup en mode agile : ça veut dire quoi pour toi ?

00:15:55:23 - 00:16:25:17

Léa

Je sais pas comment expliquer. Mais j'aime pas vraiment à proprement parler d'agile avec des sprints, etc mais on s'en rapproche. Mais c'est le fait qu'on fasse des points qui sont suffisamment pertinents et suffisamment court pour pouvoir avancer correctement. Que il y a suffisamment de retours sur la manière dont on travaille et c'est d'étudier tout ce qui fonctionne, ce qui fonctionne pas... c'est de l'amélioration continue. Et qu'en fait par exemple je trouve pas que les réunions du comité stratégique soient chronophages, contrairement à d'autres entreprises. Genre là c'est court, c'est animé, c'est régulier.

00:17:08:23 - 00:17:39:17

Matéo Parent

Qu'est-ce qui te fait lever le matin pour aller travailler, qui te motive ?

00:18:01:04 - 00:18:28:04

Léa

Ben écoute, j'ai du mal à sélectionner un truc. Non mais le tout le paquet S., vraiment, ça me met tellement de bonne humeur de venir : autant pour le fun, le projet, les missions au quotidien, on est ce qu'on est en train de faire, même si pour l'instant, c'est un peu flou, c'est un peu frustrant. Donc l'équipe. Ça me met de bonne humeur d'arriver, de voir tout le monde.

Après, sur mes trucs... Il y a des jours plus efficaces que d'autres, comme tout le monde, c'est évident. Mais c'est super intéressant sur le fond, intellectuellement. En tout cas, pendant les six derniers mois, franchement, on m'a demandé de débayer plein de chantiers que je connaissais pas du tout, sur lesquels j'ai du beaucoup creuser, faire des recherches, rencontrer des gens, etc J'ai rencontré des gens hyper intéressants, tous les chantiers et ça m'a beaucoup stimulé intellectuellement.

Quand je pense que le pôle développement enfin, c'était exactement ce dont je pouvais rêver.

00:19:27:16 - 00:19:37:20

Matéo Parent

Qu'est-ce qui est important pour toi pour bien faire ton métier?

00:19:38:13 - 00:19:40:17

Léa

C'est dur comme question.

Pour moi c'est hyper important d'aller au fond des choses. Enfin, c'est un peu bête aussi comme réponse, mais. Mais enfin, du coup, ce qui est un peu frustrant parce que c'est des sujets sur lesquels on pourra jamais être exhaustifs. Mais je pense que c'est d'arriver,

d'arriver à être suffisamment fin, à cibler suffisamment, ce qui est intéressant pour pouvoir, pour pouvoir en tirer une vision macro.

J'ai vraiment du mal à répondre.

00:21:47:16 - 00:22:02:10

Matéo Parent

Quelles sont tes missions exactement ?

00:22:02:15 - 00:22:06:00

Léa

Là, comme j'ai un peu comme j'ai un peu changé de poste.... avant ou maintenant ?

00:22:07:17 - 00:22:08:07

Matéo Parent

Actuellement.

00:22:13:14 - 00:22:37:23

Léa

Tu as une part de ce renforcement du delivery du coup avec plus Elliott et Judith sur laquelle on va continuer à travailler sur les chantiers de fond sur lesquels je me suis un peu transverse, j'avais déjà travaillé de proximité L'objectif, c'est de les intégrer et les systématisant dans les projets.

Donc on a fait la base de la méthode. Maintenant, on va essayer de voir comment ça fonctionne concrètement et quels sont les retours des équipes sur ce qui a été fait, comment on peut améliorer ?

J'ai maintenant toute la partie changement d'échelle avec Sarah. L'objectif actuel, c'est de déblayer, cadrer et tester. Cadrer et se faire un avis sur la stratégie de développement de croissance, c'est pour pouvoir les tester là au S2, Voilà.

00:23:33:06 - 00:23:41:20

Matéo Parent

Que signifie renforcement du Delivery ? Tu as des exemples de choses qu'il faut améliorer

00:23:42:05 - 00:24:02:13

Léa

Du coup, là spécifiquement sur ces chantiers. Il y a aussi toute la partie communication...

Pour l'instant, les chantiers qui sont priorisés c'est l'amélioration de la qualité du code, aider les équipes à mesurer dans le temps, la qualité du code, etc et pour maintenir cette qualité là, il y a les KPI sur lesquels bossent Judith.

Il y a le Green IT / Accessibilité sur lequel je bosse avec Judith et James.

La questions c'est les outils qu'on a mis en place, donc les check list, les formations etc ça a bien fonctionné ? Est ce que c'était suffisamment bien? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ?

Comment on peut les améliorer ?

Je bosse aussi sur la mesure d'impact avec Mathilde.

Il y a aussi les KPI c'est-à-dire collecter l'impact des solutions digitales qui sont développées avec les enfants. Pour les associations, définir un, deux ou trois indicateurs clés pour l'association qui va permettre de suivre l'évolution de la solution. Du coup, ça va dépendre de l'asso et de la solution qui a été développée. Mais est ce que ça a augmenté leur efficacité ? Est ce que ça leur a libéré du temps ? Est ce que ça a amélioré le nombre de bénéficiaires, etc ? Donc on progresse en fonction de l'asso mais du coup, le problème avec ça, c'est qu'en fait, il y a beaucoup de ceux qui ont déjà cette culture du KPI et de suivre un petit peu les indicateurs alors qu'en fait il y a des assos qui ont pas du tout l'habitude, c'est extrêmement chronophage et du coup, on va avoir du mal à suivre ce qui a été fait par S..

00:26:16:10 - 00:26:34:08

Matéo Parent

Pour prendre la question tout à l'heure, et la formuler différemment. On peut découper chaque tâche. Qu'est-ce qui te pousse à dire que tu as bien fait ton travail ?

Dans le Delivery premièrement.

00:26:56:18 - 00:27:13:19

Léa

Ce que c'est là que je suis allée, au bout des choses que j'ai réussi à synthétiser suffisamment, à avoir une big picture de ce qui se passait, même si elle est non exhaustive, que du coup, les itérations vont servir à ça.

Il y a de la communication et de la flexibilité aussi. De la curiosité.

Sachant que j'ai beaucoup de missions...

Du coup, là c'est moins le cas actuellement parce que juste sur la partie développement mais en vrai, pendant la moitié de mon stage, je passais vraiment du coq à l'âne toute la journée. Quand j'étais les sujets de mesure d'impact, Sélection et delivery, ils avaient rien à voir les uns avec les autres.

00:28:16:18 - 00:28:27:00

Matéo Parent

C'est quoi les problèmes récurrents que tu rencontres qui t'empêchent de mener à bien ton travail ?

00:28:32:16 - 00:28:42:23

Léa

Ça ne m'empêche pas de mener à bien mes tâches. Mais ce qui est le plus fatiguant, c'est que justement, c'est des chantiers qui sont sans fond. La pour le Green IT, je pourrais passer mes mois et des mois sans trouver de solution. Et personnellement, comme j'aime bien trouver des solutions aux problèmes c'est assez frustrant de pas arriver à me fixer sur un truc... Sinon je ne vois pas trop.

00:29:28:04 - 00:30:00:00

Matéo Parent

Qu'est-ce que ça représente de travailler dans le monde associatif pour toi ? Tu disais vouloir un cadre dynamique, qui bouge...

00:30:17:24 - 00:31:09:11

Léa

Principalement, l'utilité. Je pense que j'ai besoin de sentir que ce que je fais c'est utile, ça sert vraiment à quelqu'un. L'envie de bosser en asso... je suis trop contente d'avoir réussi à trouver cet équilibre là...

J'aurais envie de travailler en asso parce que je me sentais un peu redevable. J'ai eu énormément de chance et et du coup j'avais envie de mettre toute l'énergie que j'avais accumulée pendant toutes ces années parce que j'avais de la chance au service de quelqu'un d'autres personnes qui en avaient plus besoin. Puis en vrai, j'ai un gros problème d'injustice aussi. Depuis que je suis toute petite, je me sens vraiment concernée par ça.

00:32:01:12 - 00:32:05:19

Matéo Parent

Qu'est-ce que l'impact représente pour toi, comment tu le définirais ?

00:32:05:19 - 00:32:10:15

Léa

C'est un terme fourre-tout, c'est un peu pour ça que je l'utilise pas.

En fait, pour moi, c'est d'arriver à faire quelque chose de concret qui peut provoquer un changement positif. Du coup, l'impact peut être négatif aussi. Mais là, c'est ce que j'ai envie de mettre derrière impact.

C'est un mot fourre tout, un mot valise. Et du coup, je trouve ça dommage.

00:33:16:24 - 00:33:29:03

Matéo Parent

Trouves-tu que Station F est adapté à ce que fait S. ?

00:33:40:10 - 00:34:05:22

Léa

Alors oui et non. Je trouve qu'on ne tire pas tout ce qu'on devrait en tirer. Parce qu'en fait, les structures qui nous entourent n'ont pas forcément la même vision. Donc j'ai pas l'impression que ça crée du coup des synergies avec d'autres structures qui pourraient être créées sans travailler dans un autre espace.

Parce que moi je partage un peu la vision de Guillaume de se dire c'est cool de ne pas être tout seul dans les bureaux, c'est bien de pouvoir travailler, je ne suis pas dans mon truc. Du coup, il y a des interactions, il y a d'autres types de structures, il y a d'autres types de personnes, etc c'est hyper riche.

Soit c'est nous qui arrivons pas à en tirer tout ce qu'on pourrait en tirer. Soit effectivement les choses ne sont pas faites pour ici, pour nous parce qu'effectivement il y a beaucoup de structures qui ne ressemblent pas et qui ont bien du métier. Mais d'un autre côté, je trouve que pour notre image, ça joue quand même de ouf. Et je trouve ça grave, important pour

nous et pour les assos, parce que je sais que la plupart de mes proches, quand je leur parle la plupart du temps, ils ont vachement cette vision associative très faussée.

En fait, j'ai l'impression que quand je leur parle de station F, on change de vision. Je trouve ça vachement valorisant pour une association d'être à Station F parce que c'est un centre d'innovation de malade.

## Annexe 21 - Entretien avec Coline, responsable de la sélection des projets

00:00:01:03 - 00:00:34:18

Matéo Parent

Dans un premier temps, peux-tu me retracer brièvement ton parcours pro en commençant par tes études universitaires ?

00:00:35:22 - 00:01:24:04

Coline

Ouais, carrément. Après avoir eu mon bac de STMG en 2015, j'ai fait en DUT technique de commercialisation. Donc ça dure deux ans. Et suite à ça, j'ai fait un DUIT à l'international, au Mexique pendant un an pour valider une licence. Et en rentrant du type j'ai décidé de refaire une licence en France, donc une L-3 cette fois ci dans un double cursus donc à la fac, donc une licence d'économie et de gestion et en parallèle dans une prépa dans un lycée public qui me permettait du coup de préparer les concours d'école de commerce. Et ensuite suite à cette L3, j'ai intégré le programme Grande École de l'EM Lyon Business School dans lequel j'ai fait mon master.

00:01:31:08 - 00:01:37:05

Matéo Parent

Tu as intégré S. en stage par la suite ?

00:01:37:08 - 00:01:51:22

Coline

Ouais, j'ai intégré du coup S.. Dans le cadre du stage de fin d'études de l'EM Lyon Business School à et donc stage de fin d'études et j'ai été recruté ensuite pour le même point sur lequel j'étais : en sélection.

00:01:55:23 - 00:01:58:08

Matéo Parent

Qu'est-ce qui t'a amené à postuler à la base ?

00:01:59:00 - 00:02:21:00

Coline

En fait, j'ai fait un premier stage voir même plusieurs stages en tant que business développer avant dans des start up. Et en tout cas, j'ai eu une grosse prise de conscience sur mon dernier stage que j'ai fait à Barcelone, chez Papernest, parce que je n'étais pas du tout heureuse. Et au début, j'avais un peu du mal à mettre le doigt sur ce qui n'allait pas.

Et donc j'ai pris presque un an de réflexion sur le pourquoi ça allait, le pourquoi ça n'allait pas. Et moi, j'ai réalisé qu'il fallait que je sois vraiment en accord au quotidien avec la vision de la structure pour laquelle je travaille. Et donc être en accord avec la vision, en accord avec les valeurs, avec la mission. Et donc, j'ai pris un an ou j'ai mené une réflexion et j'ai tout de suite dit il faut que je contacte des gens qui sont dans d'autres secteurs.

Donc j'ai vraiment contacté des gens aussi bien dans le secteur de l'éducation, des professeurs d'écoles. J'ai contacté et assez vite je suis tombé dans le secteur de l'impact. Et là, j'ai rencontré pas mal de personnes qui m'ont inspiré très rapidement et qui m'ont encouragé à rentrer dans cet écosystème. Et j'étais vraiment convaincu et j'ai candidaté.

En fait, après, j'ai fait pas mal de recherches. J'étais un peu perdue. Je trouvais que c'était hyper intéressant. Je me suis dit du coup, pour avoir une première très bonne compréhension de cet écosystème, le mieux, c'est de rejoindre un incubateur pour avoir une vraie vision 360 des des acteurs qui vivent dans cet écosystème. Et donc j'ai commencé comme ça à mapper quelques incubateurs qui m'intéressaient, il n'y avait pas que S. au début, et puis j'ai été recrutée.

00:03:43:02 - 00:03:44:03

Matéo Parent

Tu parles d'éco système : peux-tu préciser ton point ?

00:03:44:14 - 00:04:14:22

Coline

Moi, la vision que j'avais avant de l'écosystème, c'était vraiment tous les acteurs qui avaient pour mission de faire de l'impact positif sur la société. Je pensais vraiment à eux même, aux entreprises commerciales, les institutions publiques les associations évidemment, mais les fondations. Pour moi, l'écosystème, ça comprenait tout type de structure juridique tant que la mission finale, c'était de faire du bien à la société d'un point de vue social ou environnemental. Et voilà. Et donc, je n'étais pas fermée au début... la seule chose, c'est qu'à un moment donné, je me suis dit en fait, il y a tellement d'acteurs, il y a tellement de choses qui existent. Mais tu vois, dans un incubateur au moins, ça permettra d'avoir une vision 360.

00:04:38:19 - 00:04:45:03

Matéo Parent

Et aujourd'hui, qu'est ce qui ce qui motive le matin pour aller travailler ?

00:04:46:17 - 00:05:06:19

Coline

Aujourd'hui concrètement dans le quotidien ? Ce que je me dis le matin, c'est de rejoindre une équipe et je pense que ça je n'avais pas mesuré à quel point c'est hyper important, on a beau être dans un poste qui nous plaît, avec une mission finale qui est cool, en fait, le plus important, c'est de rejoindre une équipe avec qui tu sais que ça va bien se passer. Ça va être cool dans le quotidien, donc franchement, si je le pense quotidien, c'est vraiment l'équipe et ça me et ça m'encourage. C'est un moteur pour moi.

Après, ça va dépendre des matins et de mes plannings sinon. Mais si le matin, quand je sais que je vais avoir des rendez vous de sélection, que je rentre pour rencontrer des entrepreneurs sociaux dans le cadre de mon poste de sélectionneuse, si je me réveille avec une patate de fou, avec en vérité un peu de stress aussi parce que je sais que je dois assurer plein de rendez vous de sélection.



J'ai d'ailleurs des gens en face de moi qui sont assez high level même très high level, parce que je suis face à des directeurs et directrices, fondateurs, fondatrice d'associations, donc hyper hyper moteur. Je sais que je vais prendre une bouffée d'énergie pendant 1 h.

00:05:58:05 - 00:06:02:19

Matéo Parent

Qu'est ce qui te paraît le plus important pour toi dans le fait de bien faire ton travail?

00:06:07:09 - 00:06:28:12

Coline

Pour bien faire mon taf, ce qui est important, c'est l'organisation. Je sais pas si c'est ça un élément de réponse. Comme ça, je pense que c'est l'organisation. En fait, je pense que de base, je suis pas de nature très organisée et donc le fait de rejoindre une structure dans laquelle les projets vont vite, les acteurs vont vite. Il y a plein de choses qui se passent et il faut très vite se trouver une organisation personnelle, mais après aussi une organisation d'équipe. Et ça pour moi, c'était hyper challengeant parce que dans ma vie personnelle, je n'ai pas l'habitude de me poser un cadre et donc ça, c'est toujours un challenge au quotidien de comment réussir à gagner en efficacité grâce à l'organisation : pour moi, mais aussi pour l'équipe. Quand je parle d'équipe, c'est surtout l'équipe sélection.

J'ai la sensation que si je m'organise bien, j'arrive à faire mieux mon taf, à mieux préparer mes rendez vous il y a donc un peu process, mais c'est un truc sur lequel je suis pas encore excellente mais qui sur lequel je travaille énormément. Je donne beaucoup d'énergie.

00:07:13:13 - 00:07:17:07

Matéo Parent

Qu'est-ce qui te fait dire que ton travail est bien fait ?

00:07:21:16 - 00:07:53:11

Coline

Quand je sais que les managers vont rentrer des projets qui sont prêts à démarrer, ça veut dire que le fondateur et le producteur de l'association, ils sont conscients de là où ils mettent les pieds. Quand tout est carré dans l'axe pour que les PM, ils ont juste à démarrer le cadrage du projet en toute tranquillité. Ça pour moi, c'est hyper hyper important. Et donc ensuite, le travail en amont, c'est de s'assurer que je sélectionne le bon entrepreneur social et donc ça, c'est tout le travail de vérifier les critères. Au global, on sélectionne des projets. Il ne faut pas qu'on se loupe, mais s'assurer *in fine* que les projets que je sélectionne, ils font vraiment de l'impact.

Ça, c'est hyper important. Ça, c'est vraiment le gros de mon travail. Après, de façon un peu plus large, je travaille aussi beaucoup avec les partenaires, donc j'ai un gros enjeu et ça aussi, c'est un peu une source à moitié énergisante et stressante. C'est c'est d'être exemplaire face aux partenaires quand il faut que je pitch un projet, je dois connaître par coeur le projet. Je me mets, je pense, beaucoup de charge mentale sur ça. Mais j'ai la sensation que si je dois présenter un projet, il faut que soit nickel. Donc ce serait un échec pour moi si je présente mal un projet ou je ne suis pas en capacité de répondre aux partenaires sur ce sujet là. Ensuite je dois m'assurer au niveau de l'équipe que ça déroule, ce qui est un sujet de communication interne.

En fait, moi je sais que si tout le monde a la bonne info au bon moment, c'est que c'est un succès.

Je ne sais pas si c'est relié, mais savoir enfin être exemplaire aussi auprès des entrepreneurs sociaux et tant mieux pour moi, c'est hyper important. Et ensuite m'assurer que cet entrepreneur social, c'est le bon projet tech qui aura le plus impact. Ça, c'est un peu une question quotidienne qui revient et c'est pas toujours simple dans la décision du go / no go

00:10:39:07 - 00:10:46:07

Matéo Parent

Quel problème récurrents tu rencontres dans ton taf et comment tu fais pour les résoudre ?

00:11:01:01 - 00:11:19:20

Coline

Oui, il y a deux sujets. Je pense qu'il y a un sujet, plus d'orga interne. Je reviens sur l'organisation, mais pour moi, je suis pas au top de ce que je souhaiterais pour l'organisation personnelle et équipes... il y a des gros sujets de process et c'est un peu un sujet sur lequel je travaille en ce moment. On passe beaucoup de temps en sélection, beaucoup d'efforts humains. Je pense que c'est une bonne valeur ajoutée pour les entrepreneurs sociaux, mais c'est parfois beaucoup de temps pour sélectionner un projet. Il faudrait qu'on soit plus rapide selon moi, que c'est vraiment orga process.

Et l'autre côté pour moi ou j'ai des problèmes encore aujourd'hui, c'est l'aspect analyse. Chaque entrepreneur social demande une analyse et une étude de dossier. J'ai une même méthodologie pour chaque étude de dossier. Mais il y a un moment où moi j'ai par ma propre connaissance individuelle, je rencontre des limites. Je ne suis pas experte des 17 objectifs du développement durable, de toutes les thématiques cadrées. Ces associations là, il faut vraiment mon taf, c'est d'aller chercher de l'expertise à l'extérieur et là, c'est un gros frein pour moi.

Ça me prend énormément de temps. J'ai pas toujours le réseau, de prendre du temps à la bonne personne. Qui me donne le bon conseil, la bonne prise de référence pour un bon dossier. Aujourd'hui, je suis pas encore satisfaite de ce réseau là.

00:12:29:08 - 00:12:37:10

Matéo Parent

Comment tu décrirais S. dans le cadre perso ?

00:12:50:20 - 00:13:21:18

Coline

Je dis que globalement, j'ai la même définition que je donne à nos entrepreneurs sociaux. Je leur dit : moi, mon travail, c'est de sélectionner des projets qui vont entrer dans un programme dans lequel ils vont pouvoir bénéficier gratuitement d'un développement pour développer leurs solutions digitales. Et souvent, quand la personne ne comprend pas, quand je fais la phrase habituelle, c'est de vulgariser un peu en disant des mots comme incubateur, parfois ça aide.

Et encore, ça dépend qui j'ai en face de moi. Et ensuite, pour faire simple, parfois je parle des structures qui passent un certain cap, qui ont besoin de grandir et qui ont besoin du digital. Et on va les aider avec le digital à grandir.

00:13:38:14 - 00:13:40:00

Matéo Parent

Tu ne parles jamais d'association ?

00:13:40:13 - 00:14:02:10

Coline

Si, c'est le premier truc que je dis : on est une association et notre objectif, c'est de faire grandir des associations. Et en fait, souvent, ça fait rire. On me dit "comment tu fais ?" Parce que parfois les gens ont un peu cette mentalité business business modèle, tout de suite, j'explique qu'on est soutenus par des partenaires tech et financiers. De cette façon là, on arrive à produire un accompagnement de qualité.

00:14:21:06 - 00:14:44:16

Matéo Parent

Est-ce que tu as remarqué des différences entre la manière dont on travaille aujourd'hui et les différentes structures dans lesquelles tu as travaillé avant ?

00:14:54:24 - 00:15:14:08

Coline

En fait sur mes anciens postes, j'étais en tant que business development. J'étais beaucoup plus indépendante en interne. J'étais beaucoup connectée avec l'externe et il n'y avait pas trop de sujet d'orga internes. En tout cas, j'avais pas trop ce poste de chef de projet ou tu dois tout mettre à niveau en niveau d'info, toutes les personnes en interne.

Par contre, il y a des choses qui ont pas mal changé : c'est le niveau de responsabilité qu'on donne. J'ai l'impression qu'avant, je me laissais un peu porter par les missions qu'on me donnait et je exécutait bien

Aujourd'hui, j'ai l'impression d'avoir passé un niveau. Je suis toujours dans l'exécution, dans l'opérationnel et j'ai toujours ce truc de devoir très bien faire. Mais j'ai maintenant une nouvelle charge mentale qui est de moi même prévoir sur quelles activités je mets, quelles actions je vais mettre en place.

En fait, c'est beaucoup plus de responsabilités. Du coup, il y a un peu deux niveau à anticiper, prévoir mes planning et anticiper, parfois même sur six mois. Il y a vraiment un gros sujet d'anticipation et un sujet d'exécution.

00:16:25:00 - 00:16:34:19

Matéo Parent

Et en terme de différence de culture, d'organisation, ou de valeur ?

00:16:34:21 - 00:17:04:23

Coline

Ouais, complètement. Mes anciennes expériences c'était clairement des structures avec un gros mindset de Shark. En gros, la finalité c'était clairement comment faire plus d'acquisition clients et in fine plus de thunes et tout le monde était orienté sur ça. Il y avait et je suis bien mais fait c'était assez assez dingue parce que c'était beaucoup, beaucoup, beaucoup sur la quantité plutôt que sur la qualité.

Et moi c'était vraiment un gros sujet de frustration. Je l'ai partagé à mon manager à l'époque parce que il fallait faire plus en quantité. Mais on nous objectivait pas sur la qualité de la relation. Et en fait, on pouvait, je pouvais faire rentrer plein de lead très bien. Mais si sur 50 % de mes lead il y avait 50 % d'insatisfaits, personne ne le savait quoi et je vois ça hyper dommage.

Et moi je passais parfois beaucoup, beaucoup de temps avec un client mais pour m'assurer que tout se passe bien et qu'ensuite un manager prenne en main un client qui se passe bien et ça ce n'était pas du tout pris en compte. Et du coup, il y a même un moment, je me suis dit bon bah je me mets dans mon mindset de Shark parce que de toute façon on ne se rend pas compte que si je passe plus de temps avec un client et que ça se passe bien derrière ça. Je vais être objective dessus et du coup, je n'ai pas du tout aimé ça. Je trouvais ça hyper, hyper dommage et hyper pas agréable.

Et du coup, ça a créé chez moi des remises en question de : est ce que vraiment je suis faite pour ce métier là ? Est ce qu'il faut pas que j'aille ailleurs, ou plutôt dans les métiers de l'accompagnement de métier ? Ou je prends le temps de créer de la relation ? Aller plutôt dans qualitatif que quantitatif.

De ça a découler de toutes les réflexions autour de l'ESS, et après niveau valeurs, c'est hyper différent. Tous nos choix sont guidés par l'impact même si parfois il y a des petits ou red flag sur parfois peu à peu se faire biaiser par des avis de partenaires ou l'avis de l'équipe S.. Est ce qu'on a envie d'aller se mettre sur des technos un peu plus intelligentes, etc. In fine on se repose toujours la question : qu'est ce qu'on fait ?

Là on est en train de faire ou pas de l'impact ? Et on retombe toujours sur nos pattes en disant : on va faire de l'impact et on est hyper aligné avec ça, même au niveau personnel.

Je sais ce que je veux, moi, dans mon quotidien personnel, donc c'est hyper cool parce que du coup, je n'ai pas une énorme différence quand je rentre dans ma vie pro que dans ma vie perso, on va dire, je suis guidée par la même chose. Alors qu'avant ce n'était pas le cas, il fallait que je change de casquette et c'était difficile.

00:19:24:11 - 00:19:31:16

Matéo Parent

Ça veut dire quoi "faire de l'impact" pour toi ?

00:19:32:19 - 00:20:02:20

Coline

Moi, sur mon métier, faire de l'impact, c'est s'assurer que les structures qu'on va aider; enfin que l'aide apportée aux structures leur permettent de faire plus : se développer sur de nouveaux territoires, aller toucher de nouveaux bénéficiaires, aller apporter une couche

digitale sur un service qui est déjà existant, qui va vraiment leur permettre de faire plus impact.

Et donc alors ça, ça va se mesurer de façon différente. Mais pour moi, le mieux c'est d'aller interroger les utilisateurs directs de la solution digitale et de leur demander si oui ou non ça leur a permis selon la thématique adressée. Est-ce que ça leur a permis d'avoir une expérience transformante et de leur permettre de ne pas s'en passer.

00:20:35:03 - 00:20:40:11

Matéo Parent

Du coup, faire de l'impact, c'est s'assurer qu'on a une solution qui est utilisée, qui est utile pour les gens ?

00:20:41:04 - 00:21:02:20

Coline

Dans mon poste chez S., oui. Après, il y a plein d'autres façons de faire l'impact. Je pense que même au quotidien, on peut réussir à faire de l'impact assez facilement sur la sélection. Quand je discute avec certains entrepreneurs sociaux de différents sujets, parfois on va juste les éclairer sur un sujet du digital, ils vont se rendre compte qu'en fait le digital, c'est pas totalement ce qu'ils avaient imaginé du coup, et ça leur ouvre d'autres perspectives.

Parfois on fait juste une mise en relation. L'autre fois, j'ai compté les mises en relation que j'ai par semaine, j'en fais parfois entre dix et quinze. Je trouve que c'est quand même énorme. Et et ça, je me dis c'est énorme pour si j'arrive à connecter les gens entre eux. Après, j'ai pas forcément suivi, mais j'ai l'impression que juste ça, ça me permet de faire de l'impact parce que je crée des relations et derrière il y a peut être des synergies qui vont se passer entre les acteurs et ils vont créer entre eux de nouveaux projets. En fait, dans le quotidien, il y a plein de mini manières de le faire.

Mais in fine, moi ce qui guide un peu mon truc, c'est de me dire comment je peux m'assurer que le projet que j'ai sélectionné demain, il permettra à la structure de faire plus impact et donc de satisfaire ses bénéficiaires ou ses équipes en interne pour son activité.

00:22:00:24 - 00:22:06:17

Matéo Parent

Qu'est ce que tu trouves qui fonctionne bien chez S. ?

00:22:09:09 - 00:22:34:11

Coline

Je déjà en tant qu'équipe générale c'est hyper cool. On est une équipe, on fonctionne bien ensemble, on est plutôt transparents. En tout cas, moi je le sens vraiment dans la sélection, on est transparent entre nous.

Je pense que ce n'est pas non plus toujours bien. Je crois que je pourrais revenir dessus. C'est une question, ce qui ne fonctionne pas, mais on a un mode opératoire qui est ultra bien pensé et qui nous permet d'aller vite sur plein de sujets qui nous permet d'être hyper efficaces. De répondre vite et bien à pas mal de sujets.

Et je trouve qu'on est pas beaucoup et on fait plein de choses pour l'équipe S.. Un autre truc assez cool c'est qu'on est hyper exigeant. Parfois c'est dur quand on est employé parce que ça secoue un peu l'exigence. Mais *in fine*, je trouve que c'est ouf ce qu'on apporte comme valeur, comme proposition de valeur aux associations et même à d'autres acteurs de l'écosystème.

Pour nos partenaires on leur ouvre des portes de fou côté RSE, on est des bons communicants. On a des très bonnes relations : on fait de la bonne mise en réseau et ça, c'est un vrai truc en plus. Et on a ce côté un peu cool quand on communique avec les gens de façon sympa. Donc en général, ça passe toujours bien et ça se voit. Quand on voit les gens en vrai, c'est toujours cool et ça, c'est une bonne mentalité.

On a une équipe qui est au top, qui est hyper compétente je trouve, avec des mentors hyper compétents, hyper high level. Je trouve que c'est dingue d'avoir une équipe comme ça, qui est à fond. On dit toujours qu'il faut améliorer nos process et moi, c'est une des premières choses que je te dis. Mais au final, au niveau process, on est assez bons, on est assez dingues et on veut toujours faire plus, plus, plus. Mais au final, on est déjà très bien avec ce qu'on a.

En gros, pour moi, y a pas grand chose à redire sur le fonctionnement global.

00:24:38:05 - 00:24:47:10

Matéo Parent

Qu'est-ce que tu parles en termes d'exigence ?

00:24:48:15 - 00:25:12:24

Coline

Il y a plusieurs volets. Déjà il y a la communication : comment nous on communique face à différents interlocuteurs. Je pense qu'on communique avec une multiplicité et une pluralité d'interlocuteurs. Et donc c'est à chaque fois être exemplaire, à chaque fois être nickel et adapter sa communication face à son interlocuteur. Et je trouve que déjà, on sait très bien le faire. On m'a bien fait comprendre qu'il fallait s'exprimer de façon différente face à un partenaire, un entrepreneur social, à un mentor. Même niveau présentation, on parle pas de la même façon, n'exprime pas les choses de la même façon. On est très exigeants et on ne fait pas les choses à l'arrache.

Et ensuite, côté vraiment associations, je trouve qu'on cherche toujours à être encore mieux et apporter encore plus de valeur à nos associations qui sont nos bénéficiaires directs. Côté sélection, on se pose toujours la question : est ce qu'on met la bonne personne en face ? Un entrepreneur social, S., qui pourra apporter le plus de valeur.

Moi, je sais que je suis hyper challengé au quotidien par Mathilde qui veut que je sois hyper high level face aux entrepreneurs sociaux. Et du coup, ça montre bien l'exigence attendue. Et le côté PM, je les vois de loin, mais ça serait plus intéressant de les entendre. Mais moi je vois qu'ils sont sans cesse en process d'amélioration pour toujours servir au mieux les entrepreneurs sociaux qui sont accompagnés et je trouve que c'est dingue, on veut toujours faire mieux, ce qui est trop cool.

00:26:50:01 - 00:26:54:05

Matéo Parent

Qu'est ce que tu vois comme dysfonctionnement ?

00:26:56:22 - 00:27:03:11

Coline

Qu'est ce qui ne marche pas ? Après je reviendrai sur ce sujet d'exigence et de vouloir toujours faire mieux. Mais au niveau global, je pense qu'on pourrait faire beaucoup mieux au niveau indicateurs mais je crois que c'est vraiment le gros travail de cette année.

Ça m'arrive d'avoir des rendez vous avec des gens à l'externe qui me posent des questions mais dès qu'il faut sortir des chiffres on est hyper mauvais, on n'arrive pas à sortir des éléments concrets de ce qu'on a fait. Combien de pourcentage sur l'éducation on a sélectionné ? J'ai beaucoup de mal à parler de ça et je ne suis pas la seule.

Donc vraiment suivre notre impact à nos yeux et et suivre l'impact des associations qu'on a accompagné. Ensuite, côté exigeant, je pense que c'est trop cool, mais parfois il y a un peu ce truc... C'est certes très personnel, mais qui te pousse à chercher à s'améliorer et même moi en tant que jeune, en tant que junior, j'apprends énormément de choses et je pense que c'est vraiment un point commun.

Par contre, au niveau de l'organisation en général, je me pose la question de parfois est ce qu'on ne cherche pas trop la petite bête ? Est ce qu'on n'irait pas plus vite si on faisait pas attention d'aller plus vite sur une validation de document, parfois on revient dessus dix fois. Est ce que ce n'est pas trop violent parfois pour les équipes d'aller chercher un tel niveau d'exigence des équipes en interne ? Non, il faut faire mieux, ça mieux. Du coup, ça peut à un moment donné être... mettre un déséquilibre dans le fond, dans le truc ou est ce que je suis pas capable de faire aussi bien que finalement les attentes.

Mais ce qui est bien, c'est qu'on est dans un truc de toujours faire monter en compétences la personne, au mieux la faire grandir, aller chercher tout ce qu'elle peut donner. Mais du coup, parfois, il y a un peu ce truc : quand est ce que la limite de l'exigence ? Est ce qu'un jour je vais arriver à l'attendre ? Et du coup, voilà, il faut peut-être juste un point de vigilance pour les équipes en mode santé mentale.

Gros sujet, la santé mentale. Aujourd'hui, on arrive à être honnête entre nous, on a un super bon mood, je parle d'un mood très jovial et même amical. Mais il y a un aspect start up NexGen qui veut aller très vite dans plein de trucs, qui veut toujours faire mieux, toujours avoir un besoin dans une dynamique d'accélération continue, d'amélioration et vouloir faire plus vite. Est ce qu'à un moment donné, on ne pousse pas non plus l'effort humain trop loin ? Il faut faire un peu attention. Et c'est drôle parce que pour l'anecdote, je discutais hier soir avec un gars de 360 learning il y a deux semaines.

Et donc c'est vraiment la start up licornes mais en fait, il y a un truc ou ce n'est pas l'organisation qui l'impose, mais c'est les équipes elles mêmes qui travaillent, genre 60, 70 h par semaine et même genre les RH et tous les gens de l'organisation leur disent : mais stop ! En fait, on veut pas que vous fassiez ça parce que sur le court terme, c'est peut être bien, mais sur le long terme, vous vous criez et pour nous c'est pas intéressant. Donc même l'organe RH n'arrivait pas à les stopper, mais parce qu'on est dans un truc super engageant et on pense que c'est trop cool.

Parfois on est à fond. Moi je n'ai pas compté mes heures juste par sacrifice pour la mission et que j'y crois à fond. Mais voilà, un peu warning sur ce truc à vouloir toujours accélérer le niveau, le niveau de charge et en fait, c'est un sujet que j'aborde énormément en ce moment là. C'est très perso mais j'en parle beaucoup avec mon copain parce que lui aussi hyper immergé dans ce truc de startup des jeunes.

Et en fait on se rend compte qu'il y a un gros sujet quand même de santé mentale dans la startup. Les gens vont pas bien, mais moi j'ai discuté avec pas mal de personnes, notamment des potes de mon copain. Quand tu creuses un peu les gens, ils vont pas bien, ils ne sont pas heureux. Mais ce qu'on fait, il y a un truc où tout le monde va très vite.

Moi je suis à Flatmates, c'est impressionnant. Les gens fusent, tout le monde est CEO CTO, il faut aller plus vite, plus loin... nous chez S. on est pas non plus dans un mindset de fou furieux mais sur certains trucs, on veut aller très vite, on va organiser un événement de trois semaines...

00:31:52:22 - 00:32:01:24

Matéo Parent

Tu habites à Flatmates la résidence de Station F ? Sur quel sujet te sens-tu en décalage ou au contraire en phase avec eux ?

00:32:21:03 - 00:32:41:18

Coline

Quand je suis arrivé, j'ai eu très très peur. C'était même une des raisons pour lesquelles j'ai hésité à y aller dans cette résidence. Au début, je me sentais très en décalé et j'avoue que plus ça avance, plus j'évolue dans cette résidence, plus je me sens alignée. Avec ces gens qui sont hyper intéressants. J'avais vraiment, je faisais vraiment un gros jugement sur ces gens là. Je pensais trop que c'était des profils type école de commerce, un peu, je me la raconte, etc alors qu'en fait, pas du tout. C'est des gens qui sont hyper pragmatiques, qui ont quand même ce côté visionnaire, mais sont très pragmatiques.

C'est des gens qui n'ont pas un niveau de vie très élevé, qui vivent avec le minimum. C'est un peu comme nous chez S.. Moi je pensais pas forcément non plus, mais ils sont hyper hyper connectés avec les gros enjeux actuels.

En tout cas pour ceux que je rencontre quand je parle des sujets environnementaux, sociaux qui me touchent. En fait, ces gens là, ils sont hyper connectés avec ça, ils sont hyper au courant de leur environnement. Ils ont fait comme ils veulent être hyper réactifs face à ce qui se passe autour d'eux, qu'ils veulent aller vite et toucher le meilleur marché et très bien et très vite. Ils sont très au courant de ce qui se passe et ils sont très éclairés sur ces sujets là. Donc en fait, je me rends compte que on se ressemble beaucoup là ou au moins je me pose plus de questions. Mais après ça fait passer le temps. C'est vraiment un sujet de santé mentale qui pour moi devient une grosse priorité dans ma vie et qui est en fait aussi priorisé du côté de mes copains.

C'est pour ça qu'on s'est beaucoup rassemblé sur ces sujets. On en fait presque une thèse à deux, tellement on est à fond en ce moment sur ces sujets là. Mais non, en gros, je



rencontre que les gens ne se posent pas ces questions là et qui vivent dans un rouleur compresseur h24 et qui sont presque sacrifiés pour leur activité, pour leur mission, pour tout, pour répondre à leurs clients et à leurs bénéficiaires, à tous. Mais ils oublient un peu quoi.

00:34:17:19 - 00:34:24:03

Matéo Parent

Tu penses que S. est adapté à Station F du coup ?

00:34:29:19 - 00:34:49:17

Coline

Alors d'une certaine manière, oui, dans le sens où je trouve qu'au niveau mode opératoire on fonctionne de la même façon que les start up clairement. Comme je te dis juste, je vis avec la start up Nation, donc on assume. On a ce mode opératoire franchement quasi identique en termes d'outillage, de process. Donc oui, on se ressemble beaucoup.

Après, là où on se ressemble pas, c'est quoi ? Nous, on touche des bénéficiaires, on n'a pas une finalité qu'une alors que la startup, c'est quand même beaucoup : maximiser le profit à tout prix. Donc là, on se ressemble pas trop. Donc pas totalement la même vision au final je trouve. Et encore, il y a des start up qui sont, comme je le disais, avec une finalité à impact. Je ne sais pas dans quel sens ça s'est passé, mais j'ai l'impression que S. s'est inspiré des modèles opératoires et du coup, ils se sont mis dans ce même mindset ou inversement S. était déjà dans son intérêt et du coup ça colle bien avec ça.

Mais moi, je me pose la question est ce que si on sort de station F, on aura toujours ce truc là d'aller à fond ? Et je pense que oui, parce que clairement, maintenant ça fait partie de la culture de notre asso. On est dans un truc quand même, on fonctionne pas comme une start up.

Donc oui, moi je trouve qu'on colle aux modes opératoires, on colle vraiment bien à ces startups. Le seul truc c'est qu'on n'a pas la même finalité en terme d'image. En terme d'image, ce n'est pas non plus Xavier Niel... on sait très bien sa finalité, son intérêt.

Donc oui ça colle pas trop côté image. Genre je me verrais mieux avec un bureau avec Latitudes mais c'est autre chose. Qui fonctionne d'ailleurs en mode start-up. Ils sont quand même bien bien opérationnellement parlant, ils sont à fond, voire ils sont au taquet. Ils ont le même message, sauf en discutant plusieurs fois avec eux, en faisant des interviews.

00:36:48:00 - 00:37:05:11

Matéo Parent

Ça veut dire quoi pour toi, "travailler en mode start-up ?"

00:37:09:12 - 00:37:41:15

Coline

Pour moi, la définition de ce truc là, c'est l'optimisation à toute épreuve. Je ne sais pas comment l'expliquer, mais face à des entreprises ou face à des structures plus traditionnelles, les start up, il n'y a pas de trou dans la journée. Là, c'est tout et tout est rationalisé, optimisé.

Aussi c'est général, il y a vraiment le pragmatisme.

La différence entre une personne qui rejoint une start up, je trouve et une personne qui rejoint une structure plus traditionnelle ? C'est la manière de penser, c'est tu as des gens qui ont besoin de la startup, c'est des gens qui sont genre c'est ça, c'est la passion c'est l'implication à fond, c'est près du sacrifice alors que et remplir une mission à fond. Alors que côté structure traditionnelle, c'est plus aller au travail, occuper un poste et quelqu'un qui va faire vraiment la différence entre et pro perso.

Et je trouve d'ailleurs qu'en général, comme on le sent dans le quotidien, les start up ont le fonctionnement de : on est à la cool, on s'entend bien, on fait pas mal de sorties extérieures un peu informelles... Parce qu'en fait les gens vivent, mangent et dorment leur start-up... Je pensais pas que c'était un milieu aussi dingue. J'ai pris une claque en arrivant à Paris. Je suis lyonnaise. J'ai toujours vu un peu le monde professionnel comme un volet professionnel. Et en fait, en arrivant à Paris, je suis entouré de gens qui vivent ce qui travaillent et c'est pas du tout la même façon de penser, c'est vraiment une autre mentalité. Et moi, en terme de culture, je n'étais pas du tout habituée à ça. C'était presque un peu flippant au début. Après, je trouve des bons points, je trouve aussi des limites.

00:39:34:08 - 00:39:35:07

Matéo Parent

C'est Paris, mais peut-être aussi le fait d'habiter à Flatmates et travailler à Station F ?

00:39:50:16 - 00:40:07:14

Coline

Non. Paris après il y a aussi tout le reste. J'ai du mal à avoir une vie perso organisée, encore moins qu'avant. Ouais ben on peut faire gaffe si elle est trop ou alors elle est trop organisée.

C'est devenu un peu compliqué parce que je vivais beaucoup au jour le jour avant et depuis. Je suis arrivée à Paris, genre toutes mes journées sont calées, fixée. Maintenant j'essaye de sortir de ça. Justement, mais pendant plusieurs mois j'étais dans un truc où mes rendez-vous perso étaient planifiés deux semaines à l'avance, mais en fait je ne savais même pas si fondamentalement j'avais le jour J envie d'aller voir cette personne là. Alors qu'à Lyon. Je me rappelle le matin, je me disais j'ai envie de voir untel, je vais envoyer un message et on le sent, on se voyait enfin, il y avait pas de galère.

Après, je pense qu'il y a aussi le fait que que je grandis. Je suis plus une étudiante. Je pense aussi qu'on n'est plus du tout dans le même mood quand on est étudiant et quand on est, on occupe un poste ou là, on a besoin d'avoir un peu plus d'organisation dans sa vie.

## Annexe 22 - Entretien avec Octave, consultant senior en mécénat de compétence

00:00:00:18 - 00:00:12:16

Matéo P.

Dans un premier temps, peux-tu me retracer brièvement ton parcours pro en commençant par la fin de tes études universitaires ?

00:00:13:15 - 00:00:32:08

Octave

Donc j'ai fini des études d'ingénierie en informatique avec un bac plus cinq. Suite à ça, je suis parti chez Cap Gemini, donc une société de service concurrente d'Accenture. Et j'y suis resté deux ans et demi en tant que développeur Java. Et puis au bout de deux ans et demi je ne partageait pas forcément la vision sur mon évolution avec Cap Gemini et il se trouve que j'habitais en face des nouveaux locaux d'Accenture qui avait ouvert à Châtillon et je me suis dit tiens, si un jour je pars, j'irais sûrement toquer à la porte d'Accenture. C'est ce que j'ai fait et ça s'est plutôt bien passé puisque j'ai été embauché. Donc voilà une chose assez intéressante j'ai commencé sur un projet un peu spécifique chez Accenture puisque c'était dans une start up qui s'appelait Digit Plug et c'était une des premières je pense en France à utiliser les méthodes agiles pour faire du développement. C'était une start up qui a été rachetée par Accenture ensuite et qui s'occupait un peu dans les médias de distribuer des sonneries de mobiles et toutes les musiques ou providers musicaux. A l'époque, Deezer, Spotify, iTunes, c'est tout ça quoi. Donc voilà. Ensuite, j'ai pris une année sabbatique je suis parti voyager un an. C'était mon propre cadeau pour mes 30 ans, principalement en Australie.

Et puis en revenant je me suis installé à Toulouse et revenu chez Accenture. Je me suis installé à Toulouse, d'abord pour le boulot, puis ensuite parce que ça me plaisait. J'y suis resté cinq ans et puis après, j'ai émis le souhait de remonter sur Paris, toujours chez Accenture. En fait, Accenture m'a un peu accompagné à chaque fois partout. Et il s'est trouvé que, en remontant à Paris, chez Accenture, on a des coach de carrière, de certaines personnes et j'étais coach de carrière de quatre développeurs qui étaient développeurs sur la mission S. et qui m'ont parlé de cette mission là. Je les fait grandement savoir que ça m'intéressait fortement si jamais un jour on cherchait quelqu'un pour monter sur cette mission. Il s'est trouvé que les planètes se sont alignées puisque quand j'ai fini ma mission, mon prédécesseur cherchait à sortir de la mission ici chez S. et donc on m'a proposé le poste. J'ai fait un petit entretien avec Mathilde et puis on m'a proposé le poste pour monter.

00:03:03:02 - 00:03:07:06

Matéo P.

Il y avait déjà une équipe en place de Accenture ?

00:03:13:17 - 00:03:34:16

Octave

Oui. J'ai dû arriver un an et demi après la création de S., il y avait des développeurs Accenture dès le début je pense, puisqu'il y a eu deux managers avant moi. Il y a eu

Michael. Ils ont dû se partager le temps faire un an et demi chacun. Et quand je suis arrivé, j'ai récupéré l'équipe. Puis après, on a modifié l'équipe en fonction des profils et des envies.

00:03:44:04 - 00:04:01:15

Matéo P.

Est ce que tu peux m'expliquer un peu comment ça marche pour intégrer des équipes S. depuis Accenture ?

00:04:01:23 - 00:04:19:20

Octave

Alors en interne, on rentre un peu dans le joyeux monde du staffing. C'est à dire que le but pour Accenture, c'est de recruter des gens et de les placer sur des missions. Le but pour les gens, c'est de se faire recruter et d'être placé sur des missions qui vont leur plaire et qui vont nous faire grandir et leur apprendre ce qu'ils veulent. Alors on essaye de faire au mieux. Il y a des moments où on fait des compromis, des choses comme ça. Il y a des fois on se dit je vais faire ce truc, ça va pas m'intéresser. Puis on apprend des choses on va dire que plus on monte dans les niveaux, plus on peut choisir plus ou moins sa mission. Avec on ayant développé un peu son réseau et en se renseignant un peu sur qu'est ce qu'on va attendre de moi ? Est ce que quand, quand on est à un niveau comme c'est de Valérie quand elle vient d'arriver ?

Bon, c'est vrai qu'on va proposer pas mal de choses parce qu'il y a beaucoup de missions qui rentrent. Et puis il y a une partie petit bonheur, la chance, mais on a le droit de dire non.

Et donc comment ça se passe ? C'est que ben il y a toutes les semaines, un mail qui part avec tous les gens qui sont disponibles, tous les managers qui recherchent quelqu'un, mais là ils sont aussi en lien avec des chargés de recrutement, est chargés de staffing qui font les liens entre ces gens là pour leur dire qu'il voudrait faire la mission.

Il va te présenter le contexte. Après tu as des manager plus ou moins véreux qui mentent un peu sur le truc.

Par exemple Valérie, moi je l'avais récupérée en entretien d'embauche et j'avais dit OK je pense que le bon état d'esprit, ça va passer. En plus en reconversion, ces profils sont souvent intéressants et donc je m'étais dit ou il faut qu'elle apprenne pour faire des trucs un peu nouveaux, no code / low code et ça, ça va lui plaire.

00:05:53:22 - 00:06:03:24

Matéo P.

Tu te souviens de ce qui avait amené à postuler ?

00:06:05:18 - 00:06:37:21

Octave

Tech for good, c'est ça principalement. En fait, j'ai compris que c'était Benjamin à l'époque qui m'expliquait qu'il est en train de travailler sur des projets pour de la reforestation avec des entrepreneurs sociaux. Et tout ça, je trouvais ça génial. Je trouvais que c'était une idée fantastique. Je trouvais ça trop cool. Que Accenture soutienne ça de cette façon là, je trouvais les projets vraiment très intéressants et très concrets. Chez Accenture, ça nous

arrive quand même d'arriver sur des projets où il y a une équipe de 30 développeurs et on va aller coder des améliorations sur des algorithmes de gestion de la CETE. En fait, derrière, tu es dans le même milieu de cinq personnes qui travaillent et personne ne comprend rien.

Donc là c'était plus compréhensible avec un but, parce que c'était pour des entrepreneurs sociaux qui étaient dans l'idée d'aider un peu la société. Donc c'est surtout ça qui m'a vachement inspiré.

Et puis j'ai fait au sein d'Accenture un truc qui s'appelle la business expédition. Je crois que c'est ça qui représente un peu tout ce qui est le secteur de l'ESS. C'est une formation d'un jour qui présente tout ce qui est le secteur de l'ESS et qui après te fait rencontrer des entrepreneurs de Ticket for Change pour essayer de leur donner des conseils. Alors cette partie là, j'ai découvert après ensuite que c'était pas forcément le truc qui était le plus enrichissant pour les entrepreneurs.

Mais c'est vrai que la journée en soi est ultra inspirante et elle donne vraiment envie de s'engager et de rejoindre le secteur.

00:07:56:01 - 00:08:02:03

Matéo P

Y'a-t-il des choses qui t'ont étonné en arrivant chez S. ?

00:08:16:18 - 00:08:40:00

Octave

Ouais, ce qui m'a étonné, c'est que les développeurs qui étaient très juniors étaient quand même vachement laissés avec les assos pour gérer le projet. Et mine de rien, c'est pas pour rien que même si on met plus d'agilité, on met plus de hiérarchie horizontale. Et tout ça que qu'on ait quand même des tech lead, qu'on est quand même des chefs de projet sur nos projets.

Tout ça c'est des fois un peu de séniorité. Au moins tu comprends vraiment ce qui est attendu tout ça. Donc moi quand je suis arrivé, ce que je me suis surtout rendu compte, c'est qu'effectivement il y avait peu de structure sur le suivi de projets et que ça, il fallait vraiment renforcer un truc un peu plus classique. Je me souviens d'un projet où on était, on avait déjà dépassé le dernier sprint et je crois que c'était une réunion alors qu'on devait avoir fini ou le P.O. et l'autre assistant arrive et était tout content de nous montrer une maquette des écrans qu'il avait enfin terminée. Sauf que les développements étaient censés être terminés depuis longtemps. Et puis il y a eu des choix technos qui avaient été fait, qui étaient beaucoup trop compliqués que ce soit pour les assos. On essayait de recoder des trucs qui existaient déjà depuis le début.

00:09:27:18 - 00:09:35:12

Matéo P.

Dans ton métier, là, aujourd'hui, comment tu juge que ton travail est bien fait ?

00:09:37:20 - 00:10:01:05

Octave

Ça va être deux points principaux : la satisfaction client, donc c'est primordial. Notre métier, il faut qu'on arrive à tisser un lien de confiance et qu'on apporte de la valeur. Et après ça va être comment est ce qu'on fait grandir sur notre job, nos people, c'est à dire nous, nos collègues Accenture, c'est qu'est ce qu'on leur apporte ? Et est ce que, au-delà de leur apporter un job pas trop chiant, c'est aussi est ce qu'ils développent des compétences et qu'ils grandissent.

00:10:12:16 - 00:10:20:22

Matéo P.

En terme de satisfaction client comme tu dis, pour les entrepreneurs du métier, ça passe par quoi pour atteindre ce but là ?

00:10:23:00 - 00:10:45:03

Octave

C'est de toujours tendre vers une livraison de valeur. Alors c'est très conceptuel parce que la valeur, elle, peut se retrouver dans beaucoup de choses différentes mais ça ne va pas être uniquement de tenir un planning. En fait, et si on tient un planning, on a d'ailleurs on a fait un truc qui sert, pas un truc qui est mal foutu ou quoi ?

C'est super bien, mais c'est pas ça qui fait que je m'en fous, qu'on soit en retard si on doit changer pour apporter de la valeur. Donc pour moi, il y a ce côté apporter de la valeur, donc c'est réussir à accompagner les entrepreneurs sociaux, à identifier ou va être leur valeur, pas se dire putain on va bosser pendant trois mois sur une interface d'administration pour que le chef du produit soit capable de changer les intitulés des cases de la troisième page du site, on s'en fout.

Par contre, dire que le truc, il est bien foutu et en fait tu peux avancer dans le site et comprendre des trucs que tu cherches avant d'avoir enregistré des informations personnelles qui servent à personne. Bon bah voilà, c'est ça, c'est ça ou pour moi c'est important car vraiment ça a apporté de la valeur. Il y a cette relation de confiance.

En fait ils apportent du dev mais pas que ça. Il apporte aussi une méthode. Et puis voilà, le gars, il nous font un truc, on sait pourquoi est ce qu'ils sont là et au moins ils connaissent un peu leur métier et savent comment aller à l'essentiel.

00:11:54:10 - 00:12:14:11

Matéo P.

Du coup, concrètement, cette livraison de valeur que cette relation de confiance, est ce que ça passe par des réunions régulières à ce que ça passe ? Par des rituels concrets ? Est ce que ça passe par des manières de s'organiser qui sont spécifiques, qui disent quelles méthodes au quotidien ?

00:12:28:00 - 00:12:55:13

Octave

Tout ça. Parce qu'en fait, effectivement, ça passe par quoi ? Ça passe par la mise en place de rituels où on va aller beaucoup questionner et répéter ce qu'on est censé faire. C'est en répétant qu'on a des choses qui arrivent à des questions qu'on arrive à se poser c'est en questionnant qu'on arrive à transformer ce qui est de l'implicite en explicite, parce qu'on aura

peut être de chaque personne qui s'exprime et des choses qui sont implicites mais personne ne s'en rend même pas compte.

Et une fois que c'est dit, répéter, questionner, ça devient explicite. C'est vraiment traduire en mots et en tâches concrètes à faire et c'est là, au fait ou derrière, on perd moins de temps.

Donc ça passe par des rituels. Et puis forcément, pendant ces rituels, il y a le bagage technique qui parle pour essayer de dégager le superflu, de se concentrer, de rappeler les bonnes méthodes, de rappeler des fois un peu son expérience. Et puis d'aller poser les questions qui font que les personnes vont aussi se recentrer un peu sur ce côté valeur plutôt que ce côté.

00:13:49:05 - 00:14:05:01

Matéo P.

Dans ton travail y'a-t-il des soucis qui reviennent régulièrement ? Comment tu fais pour les résoudre ?

00:14:05:16 - 00:14:40:02

Octave

Ouais, le problème le plus récurrent qu'on a eu c'est le fait de passer par une phase de cadrage et d'exploration du possible. Donc qui va laisser penser à l'entrepreneur social l'association qu'on va lui réaliser un nouveau Facebook.

Facebook il y a 3000 développeurs derrière qui bossent comme des chiens. Nous, on en a quinze derrière. On a eu un projet comme ça ou derrière c'était on veut un espèce de réseau social, on a émettre des articles, ça peut être commenté par la communauté, c'est animé, il y a de l'administration, tout ça. Sur le papier, c'était une sorte de Facebook et donc forcément, c'est hyper compliqué derrière à leur faire comprendre que derrière, quand on doit le ramener à : vous avez 100 jours, parce que c'est l'enveloppe et que c'est déjà pas mal. Et on peut en faire des choses en 100 jours.

En fait, vous allez avoir une page, les gens vont pouvoir s'inscrire et puis ensuite il va y avoir un mur des infos qui vont s'afficher et puis qui pourra liker, mais c'est tout ça. C'est loin d'un Facebook.

Et puis ça sera pas sur mobile et sur PC. Et puis voilà du tutorat, pas des milliers d'indicateurs derrière qui vont aller à toutes ces partenaires qui demandent si des gens qui ont les yeux bleus sont plus enclins à appuyer sur le bouton de tel bouton. Donc c'est c'est ça qui est un peu dur. C'est ce passage de on ouvre les chakras, on vous dit OK, demain, vous êtes la start up associative de l'année.

Et donc souvent, il y a la déception. Et puis il ont l'impression que, en fait, il y a un partenaire qui est venu, qui a dit c'est cool, c'est génial. En fait, nous, on est capable de vous faire une solution, c'est clair.

Et puis après, dans l'accompagnement, ça n'arrête pas. Et donc ça, c'est un peu dur pour les développeurs, pour les assos, voilà. J'analyse ça du fait qu'on se sert pour essayer de cadrer des méthodes qui ont été pensées par des gens qui sont très intelligents et qui sont

là pour faire en sorte de susciter le désir chez des gens qui derrière vont payer une prestation pour faire du développement.

Donc en fait, plus tu les fais rêver grand plus d'ailleurs suivant tu vends un gros chèque et tu vends durant des semaines de l'offre. Donc il y a ce côté là qui est un peu compliqué.

Il y a aussi un peu peut-être la coordination entre les différents acteurs sur certains projets. Ça se passe vraiment très bien chez les différents partenaires qui vont intervenir. Il y en a d'autres où tu sens qu'il y a une petite guerre de chapelles.

Après, on voit là que c'est dommage. L'idée, c'est quand même de se dire on est tous là pour se mettre au service d'un entrepreneur social pour essayer de lui apporter plus de valeur. Après ça, jamais ça n'a causé des soucis sur les projets que moi j'ai vu. C'est juste des fois un ressenti ou tu te dis c'est dommage qu'on n'ait pas eu plus de lien de communication, que ça n'a pas été plus fluide. Mais il y a des fois, c'est peut être notre faute aussi. On n'a peut être pas été suffisamment pédagogue.

00:18:24:04 - 00:18:36:03

Matéo P.

Comment tu décris S. dans le cadre perso ?

00:18:37:13 - 00:19:26:15

Octave

Pour moi, S. c'est une start up associative qui a été assez intelligente pour s'entourer de partenaires à la fois financiers et des partenaires techniques aussi qui vont apporter un peu de budget et surtout qui vont apporter des collaborateurs en mécénat de compétences, des gens qui sont détachés pour faire une mission et ça gratuitement. Et l'idée après de S., c'est d'aller voir le monde des entrepreneurs sociaux, des associations et de leur proposer de créer un outil digital, une solution tech, de répondre à une problématique autour de l'informatique gratuitement avec un programme d'accompagnement qui peut aller de quelques jours à un an.

Et la force est d'arriver à pouvoir mettre des développeurs qui sont des ressources qui sont un peu difficiles à capter habituellement au service d'associations gratuitement et qui n'est pas dans l'idée de vendre une presta derrière.

00:19:47:03 - 00:19:55:21

Matéo P.

Un terme qui m'interpelle un peu : "start up associative". Ça veut dire quoi pour toi ?

00:19:56:12 - 00:20:27:14

Octave

Bah il y a peu de monde, on est à station F, on parle avec des mots anglais...(rires) on ne fait pas de levée de fonds mais pour moi le but c'est de démarrer, de grossir. Et pour moi, ils sont encore dans cette phase de scale up.

Bon, ça fait quand même quatre ans, mais voilà, il y a encore un an, il n'y avait pas beaucoup de gens. Après, je rigole enfin, sur les aspects, c'est pas négatif un côté start up.



00:20:43:06 - 00:21:05:13

Matéo P.

Quelle différence tu notes entre une start-up pour laquelle tu as travaillé dans le cadre d'Accenture et S. ?

00:21:06:02 - 00:21:09:20

Octave

Alors c'était il y a très longtemps il y a dix ans. Et non parce que celle dans laquelle je bossais, c'était une caricature avec tous les trucs qu'il fallait pas faire. Finir à 4 h du matin. Le mec qui prenait de la coke donc ce n'est pas, c'est pas du tout le même esprit. Et puis surtout, on sortait rien. Donc au final il y avait rien du tout.

Ouais donc voilà, au final on a fini par sortir un truc. Mais il y a eu plusieurs révolutions avec ça, donc c'était pas du tout la même ambiance. Sur la volonté d'essayer de comprendre ce qui se fait de façon un peu novatrice, les méthodes de travail tech, peut être que là, ça se peut se rejoindre un peu.

Vous dire : bon qu'est ce qu'on va mettre au service d'une association qui est moderne, qui est assez neuf et qui peut les aider facilement ? Là, c'était le seul truc en commun, c'est qu'ils ont cherché des méthodes de travail qui étaient innovantes.

00:22:14:07 - 00:22:18:16

Matéo P.

OK, ce n'était pas la même ambiance. C'est quoi du coup l'ambiance S. ?

00:22:20:22 - 00:22:54:08

Octave

Ça je ne saurais pas trop te dire. Je sais pas trop, c'est pas la même ambiance ou pas. Après, il y a le contexte qui fait que avec le Covid, on a quand même été beaucoup éloigné avec S.. Après, il y a ce côté aussi l'équipe de cœur qui grandit. Il y a derrière les partenaires en presta, ce qui est logique et normal, c'est le fait que nous Accenture on soit un peu moins sur site alors qu'avant on était quasiment tout le temps.

Avec tout ça nous on se sent un tout petit peu à côté. Après voilà, c'est cool, il y a plein d'événements. Mais on peut pas venir à tous.

Et des choses qui se font à côté du boulot. Effectivement, c'était beaucoup comme ça dans l'ancienne start up, tu pouvais pas sortir du bureau sans que le mec soit au bar en face et te dise : viens là tu vas avoir ta bière avant de rentrer chez toi.

00:23:27:09 - 00:23:31:22

Matéo P.

Et ça, c'est des choses que tu ne fais pas forcément chez Accenture ?

00:23:32:08 - 00:23:54:09

Octave

Effectivement. Bah ouais, ouais, c'est sûr que tu le retrouves moins. Oui, tu as des projets ou tu sens que tu es là pour bosser, t'es pas là pour avoir un moment convivial, d'autant plus que t'es un presta et que tu es en retard, que ton truc ne marche pas... Donc t'es gentil, mais on préfère voir de bosser que d'aller au bistrot.

00:23:57:22 - 00:24:21:06

Matéo P.

Quelle différence entre l'ambiance Accenture en interne ou chez des clients, et maintenant chez S. ?

00:24:33:18 - 00:24:52:04

Octave

Je ne saurais pas te répondre précisément là dessus ...Valérie j'imagine qu'elle a dû te dire que bah, qu'elle avait connu que la mission ici, c'était peut être un peu plus complexe pour elle, mais moi j'ai connu beaucoup de missions, voire beaucoup, comme quelques missions chez Accenture. Tout dépend des gens avec qui tu tombes.

En fait, il y a des missions, même pour des grands comptes, qui sont très détendues. Ce n'est pas toujours détendu au point de : tout le monde se marre et au moindre truc, il y en a un qui saute en slip sur la table. Mais voilà, vous avez une très très bonne ambiance entre plusieurs partenaires et tout ça un peu dans le même sens à quelques moments, des fois ou il fallait recadrer certains trucs.

Mais voilà, donc je ne sais pas, je, je dirais que c'est peut-être la seule différence. Moi ce que je vois à mon niveau, c'est que chez un client, t'as pour mission de satisfaire ton client. Et comme je disais aussi de satisfaire aussi les gens de l'équipe Accenture sur place, ça ici, on retrouve ça aussi. Le but, c'est que moi je sois très content du partenariat avec Accenture, que les dev soient très contents. Tu vois quand Johann a claqué sa dem, j'étais un peu déçu.

Bon, après ça n'avait pas de rapport avec Accenture. C'est une volonté personnelle de se lancer dans un truc solo. Mais là, il y a ce truc là à gérer en plus qui est le partenariat. Et donc tu as un peu de politique. Il faut quand même réussir à conserver les intérêts d'Accenture au sein de S. parce que S., c'est mon client.

Mais je suis là aussi pour gérer un peu la mission Accenture et donc gérer aussi ce partenariat et faire attention à ce que ce ne soit pas... un peu dévalorisé. Parce que sous prétexte que ça fait quatre ans que ça roule. Mais en terme d'ambiance, moi je la trouve plutôt bonne. L'ambiance dans l'équipe, mais c'est ce que j'essaye d'instaurer dans mes équipes, même chez nos clients.

00:26:43:22 - 00:27:07:22

Matéo P.

Ressens-tu la pression financière par rapport à la mission ?

00:27:13:07 - 00:27:35:10

Octave

Non, je pense que Mathilde s'est mis à faire passer les messages quand il y a pas assez d'investissement à son goût. Le côté des finances moi je l'ai à peine connu sur une mission et encore en vrai, on s'en foutait.

Et heureusement que toutes les missions c'est pas sous vendu et on est pas dans la merde. Y'a pas une tension extrême et voilà. J'ai entendu que ça arrive. Mais voilà, on l'expérimente pas. Notre boulot de manager, c'est que les développeurs n'aient pas avoir trop conscience de ça. Sinon c'est pas très constructif quoi.

00:28:08:04 - 00:28:28:07

Matéo P.

Qu'est-ce qui fonctionne bien pour toi chez S. ?

00:28:30:18 - 00:28:58:03

Octave

Sur l'organisation ? S. vis à vis d'Accenture, vis à vis de nous, de l'équipe ou sur S. vis à vis de sa mission qui est de développer pour des asso ?

00:28:08:04 - 00:28:28:07

Matéo P.

Tout ça.

Alors sur le deuxième élément, la charte des avis des asso, je trouve que ce qui fonctionne très bien c'est le sourcing. Depuis trois ans, j'ai vraiment vu une différence entre le stade d'avancement et la qualité des projets.

Quand je suis arrivée, ça avait été sourcé je pense un peu n'importe comment ou poussé par des gens sans avoir des contrôles. Et puis voilà, avant il y a vachement eu d'apprentissage et surtout c'est un boulot un peu monstre qu'on reconnaît et qui est que ce soit la fondation Accenture. Accenture, s'ils voulaient par exemple lancer une équipe de mécénat en interne, directement ou non, la fondation serait incapable de faire en tout cas dans ces proportions là. Ça, c'est vraiment super bien.

Après, dans la répartition Accenture S. , qu'est ce qui est bien fait ? Je ne sais pas. On a une espèce de méthode de travail qui se veut assez agile. Voilà, c'est pas de la pure agilité. Mais je comprends pourquoi. Et de toute façon c'est un peu utopique de vouloir avoir des projets purement agiles, très peu chez nous.

Mais voilà, on a une méthode. On arrive maintenant un peu à répéter sur les différents projets. On s'adapte quand même assez bien. Il y a des temps d'échanges assez francs sur qu'est ce qui fonctionne, qu'est ce qui fonctionne moins bien ? Et S. est assez fort quand ça fonctionne moins bien. Pour donner des conseils, des pistes, aller chercher des gens qui vont pouvoir apporter des solutions, poser les bonnes questions.

C'est un peu bête, mais souvent on a besoin d'un regard un peu extérieur pour trouver le bon angle et dire oui, on est bête, on a lieu, on n'aura pas du faire ça comme ça, donc ça, ça, ça fonctionne bien.

Puis après, je pense que ce qui fonctionne bien, c'est que les projets sortent les entrepreneurs repartent avec ce qui était plus ou moins prévu.

Au départ, personne n'est là à pinailler en disant non, mais il manque trois tickets il y a un bug et un machin, donc je pense que ça satisfait un peu tout le monde.

00:31:08:11 - 00:31:12:02

Matéo P.

C'est quoi pour toi un projet qui a été bien sourcé ?

00:31:12:23 - 00:31:40:01

Octave

C'est un projet pour lequel l'entrepreneur va être capable de mobiliser, de se mobiliser en interne pour travailler avec nous, que ce soit en termes de compétences, de temps à dédier. Voilà, ça va être sa capacité à développer une vision d'un produit qui est orienté valeur justement, et pas pas une vision d'un produit qui serait le truc de : baguette magique qui prendrait tout en charge.

Et tout ça, c'est se dire OK, je suis capable de comprendre que ça, on va le faire maintenant et ça va nous aider. Ça, on le fera peut être plus tard, ça nous aurait aidé aussi, mais c'est moins important que l'autre. Et finalement c'est un projet sur lequel il y a un impact qui soit réel.

Mais effectivement c'est pas nous amener ... un espèce de savant fou à monter une association avec une ambition démesurée et qui voudrait qu'on lui fasse un truc magnifique et que derrière ça touche trois personnes et ça s'éteigne. Il y a des solutions qui était peut être un peu comme ça sans caricaturer, mais la plupart du temps maintenant, on sait que si on y va, on comprend pourquoi et quelle est la valeur qu'on va apporter.

00:32:36:24 - 00:33:02:18

Matéo P.

Comment tu définis l'impact réel de la solution digitale ? Comment tu définirais le terme d'impact ?

00:33:29:16 - 00:33:54:12

Octave

T'as plein de choses. C'est ce que tu décris là pour moi, c'est aussi aider à faire grandir une association, ça peut être la communication, la visibilité. Si elle porte un message, un combat et que derrière ça va aller toucher un ministre ou quoi derrière ... ok, ce n'est pas un impact sur des bénéficiaires directement et tout ça et sur un très grand nombre mais c'est quand même assez important. Et puis ça peut être des choses très limitées. Quand on a bossé sur Solinum, qui est une solution qui permettait de traduire des accès à des ressources d'urgence pour des personnes... il suffit que trois personnes qui ont utilisé la section traduction et qui grâce à ça ont passé une nuit d'hiver au chaud, tu te dis l'impact est quand même très concret...

Quand on me dit : on va essayer de mesurer l'impact, on sait pertinemment qu'on va aller mettre des espèces de chiffres. Attention aux indicateurs de vanité, en disant on a eu 40 000

visites sur notre site, super, mais les mecs qui sont venus parce que t'as un lien sur la page la une du Monde puis les gens se barrent tout de suite. C'est un indicateur qui sert à rien.

00:35:08:16 - 00:35:24:20

Matéo P.

Donc se dire que grâce à la solution tu as touché des gens dans la vraie vie ?

00:35:25:03 - 00:35:49:21

Octave

En quoi tu vas aller servir l'association, pour la faire gagner en visibilité, pour derrière décrocher un nouveau partenariat, avoir plus de visibilité dans les médias... Mais aussi aller toucher des utilisateurs finaux. Et effectivement, moins par le nombre que par la qualité de l'impact que tu leur donnes.

Sur LinkedOut on s'est dit OK, à un moment dès que les personnes ont retrouvé un emploi, on met un petit truc "à retrouvé un emploi" et on dit OK, mon boulot est fait. Mais derrière si cette personne n'est pas heureuse et au bout de deux semaines se fait virer... Le but de LinkedOut c'est aussi des coach. Tu dis que nous, les développeurs, on ne pourra pas faire des solutions comme ça. Ce sont des professionnels de la vie associative. Parce que c'est effectivement des questions qui ont été abordées par les gens.

00:36:26:01 - 00:36:59:10

Matéo P.

J'ai une dernière question. Pour toi, est-ce que ça représente quelque chose de particulier de travailler pour une association au service d'autres associations ? Vs une entreprise ou start-up.

00:37:00:18 - 00:37:02:24

Octave

De façon très honnête et franche ? Non, pour moi, c'est plus un canal. Et peut on dire que peu importe sa forme pour moi, si j'ai confiance en les personnes... Moi, je n'ai pas de fierté particulière à me dire je bosse au sein d'une structure qui est une asso. J'ai une fierté particulière à dire que j'ai fait du mécénat de compétences et que j'ai réussi à le faire pendant trois ans.

Pour moi, après, la forme de S. en soi importe moins que le fond.

## Annexe 23 - Entretien avec Valérie, consultante junior en mécénat de compétences

00:00:00:03 - 00:00:09:12

Matéo Parent

Dans un premier temps, peux-tu me retracer brièvement ton parcours pro en commençant par tes études universitaires ?

00:00:10:09 - 00:00:34:20

Valérie

OK, alors là, on est parti sur un gros gros hors sujet. Alors je savais que je voulais devenir parfumeur. Donc j'ai fait d'abord des études de chimie à Concordia, au Canada, avant de rentrer à l'Insead, qui est une école spécialisée dans les parfums à Versailles, où j'ai fait un double master qui s'appelle le RCM. Donc, première année, c'est Sciences et technologie, en partenariat avec l'Université de Versailles, spécialisée dans les parfums.

Et deuxième année, c'est Business et Management à l'université de Padova en Italie. Toujours spécialisé dans le domaine du luxe. Et après ça, j'ai fait un stage de fin d'études comme assistant marketing pour la boîte de parfumerie Sunrise à Singapour. Puis j'ai travaillé notamment comme évaluateur de parfums à Grasse pour la Société Générale. Qu'est ce que j'ai fait d'autre ? Oui, j'ai été dans une start up qui était accompagnée par Putsch, qui s'appelait Alchimiste Atelier pour faire de la création de parfums sur mesure. Et là, j'étais parfumeur. Et à l'issue du covid, il y a eu quelques petits soucis dans le secteur du parfum. C'est étrange, n'est ce pas ? Plus personne ne sortait, plus personne ne se parfumait.

Et bien bizarrement, je ne comprends pas pourquoi les ventes de parfums se sont effondrées, ce qui fait que beaucoup de parfumeurs sont retrouvés dans une situation un peu délicate, dont moi. Surtout que j'étais dans une start up.

Et par conséquent, je me suis dit tiens, j'aime bien le code et j'ai commencé à en faire pendant le premier confinement quand j'étais complètement à l'arrêt. Si je faisais une reconversion ? Donc, j'ai fait une pause qui est en fait une formation accélérée, financée par une entreprise qui, dans mon cas, a été Accenture. Donc j'ai eu trois mois de formation de développeuse Java à l'issue de laquelle je suis rentré chez Accenture. Mon premier jour chez Accenture j'ai été contacté par un individu qui s'appelle Octave, que tu as peut être croisé et qui m'a dit : Ouais, j'ai de supers opportunités pour toi en matière de staffing, ça s'appelle S. et c'est là qu'il m'a présenté la fondation Accenture. Et le lendemain, j'avais un entretien avec Sara. Le surlendemain, j'avais une information Accenture, comme quoi je venais de commencer. Et la semaine d'après j'étais chez S..

00:02:14:23 - 00:02:20:09

Matéo Parent

OK donc en gros, pour toi, ton arrivée chez Accenture et complètement concordante avec ton arrivée chez nous.

00:02:20:21 - 00:02:21:15

Valérie

A une semaine près.

00:02:21:22 - 00:02:23:15

Matéo Parent

C'est ta première mission chez Accenture ?

00:02:23:18 - 00:02:24:07

Valérie

Exactement.

00:02:24:20 - 00:02:34:09

Matéo Parent

Est-ce que tu peux expliquer un peu comment ça se passe chez Accenture au niveau RH pour faire une mission S. ?

00:02:34:24 - 00:02:57:20

Valérie

Alors il y a plusieurs cas de figure. Parce qu'en fait, gérer tout ça fait partie de ce qu'ils appellent la Fondation Accenture, qui est la partie pro bono plus humanitaire de Accenture. Et en fait, ils traitent ça comme une mission ou un client ordinaire. Donc il y a un système de recrutement. Et en fait, quand tu es dans une boîte comme Accenture, on dit que tu es staffé sur une mission.

Ou alors tu n'es pas staffé et donc tu es en recherche de missions, ce qui en fait des périodes de flottement entre deux missions, mais était toujours quand même payé par notre mission. Mais je suis quand même payé par Accenture et tu postules du coup pour des missions en interne. Donc c'est ça en fait, S., c'est une des missions de la fondation et qui est traitée comme un client ordinaire.

00:03:19:00 - 00:03:22:10

Matéo Parent

OK, mais du coup, vous demandez à être positionné ?

00:03:22:11 - 00:03:35:20

Valérie

Alors soit on peut demander à être positionné soit s'il y a quelqu'un déjà un peu du style d'Octave qui peut venir te proposer la mission. Ou alors tu as peut être d'autres personnes, peut être du style Angelina, qui peuvent te contacter.

00:04:02:01 - 00:04:17:19

Matéo Parent

Qu'est-ce que ça représentait pour toi cette mission chez S. ? C'était important pour toi l'aspect associatif, le sens ?

00:04:23:16 - 00:04:37:13

Valérie

C'était un petit plus. Après, je ne cache pas que la première mission, vu que je venais de commencer, je n'étais pas en position de la refuser, quelle qu'elle soit. Mais quand on m'a parlé de S., j'étais un peu en mode yes banco, un peu une mission qui a du sens. Je ne vais pas me retrouver sur des trucs un peu moins propres, on va dire.

00:04:38:01 - 00:04:38:13

Matéo Parent  
Comme quoi ?

00:04:39:00 - 00:04:51:15

Valérie  
Par exemple, je ne suis pas au service des assurances chez Renault ou je ne suis pas en train de créer une application qui ne verra jamais le jour. Ou chez Total.

Le sens c'est important, mais ce n'est pas non plus primordial. C'est effectivement ça un cadre dans lequel je préfère travailler ou on sent bien. On a l'impression d'être utile et de servir à quelque chose. Mais bon, après au final, ça reste un emploi. Donc si on m'aurait mis sur Renault, j'aurais tiré un peu la gueule, mais j'y serais allé.

00:05:16:00 - 00:05:22:21

Matéo Parent  
Tu as l'impression que cet avis est partagé par les consultants Accenture qui t'entourent chez S. ?

00:05:23:08 - 00:05:44:12

Valérie  
Oui, ceux qui m'entourent chez S., parce qu'ils sont hyper motivés et hyper proches du monde associatif. Ceux qui sont du coup hors Accenture quand je leur dit j'ai l'impression un peu que pour eux c'est les bisounours, c'est la planque : vous foutez rien. Comment ça on fout rien ? C'est juste que l'associatif, vu qu'effectivement c'est souvent du bénévolat, c'est vu comme un environnement moins stressant, ce qui est le cas, mais du coup ils voient la charge de travail comme moindre ce qui n'est pas le cas. Après, c'est vrai qu'on est plus dans la bonne humeur et qu'on est moins stressés au niveau des deadlines. Ou alors c'est peut être qu'Octave est un excellent manager et qui nous protège de tout ça.

00:06:00:08 - 00:06:04:05

Matéo Parent  
Il n'y a pas de relation commerciale donc tu es moins pressurisé ?

00:06:04:17 - 00:06:14:08

Valérie  
Oui, c'est ça. Comme c'est gratuit, ils sont contents même si le truc n'est pas à 100 % parfait. Ils sont contents parce que ils n'ont pas payé au final.

00:06:15:07 - 00:06:21:11

Matéo Parent  
Qu'est-ce qui te motive dans ton travail en ce moment ?



00:06:36:06 - 00:06:40:01

Valérie

Alors là, en ce moment, je suis pas très motivée parce que je suis entre deux missions, donc je n'ai pas une charge de travail énorme. Mais effectivement, quand j'avais la FNEP, j'étais super contente parce que j'aimais beaucoup le projet qui était vraiment d'accompagner les écoles. Donc tu voyais en fait à quoi ça servait et quelle était la finalité, qui était le client final. J'avais des réunions avec Jean-Philippe tout le temps, donc ça aidait : fallait pas que je sois en retard.

00:06:59:19 - 00:07:16:24

Valérie

Et aussi parce que j'ai bossé beaucoup sur Airtable, avec un peu d'integromat, mais bon, ça c'est un cas à part. J'aimais beaucoup l'outil, donc j'aimais beaucoup le sentiment de vraiment monter en compétence sur cet outil. Quoi qu'hier, je me suis fait une journée Intégromat et je commence à m'y faire. Je ne l'ai pas encore pris en affection comme Bubble... Les trois premiers mois, je montais en compétences, je n'aimais pas du tout. Mais bon on commence à faire connaissance, la relation commence à se mettre en place.

00:07:31:06 - 00:07:32:01

Matéo Parent

On passe la phase toxique ?

00:07:39:04 - 00:07:52:20

Matéo Parent

Si je continue sur ton métier, sur tes tâches. C'est quoi les problèmes que tu rencontres au quotidien et comment tu fais pour les résoudre ?

00:07:53:16 - 00:08:12:08

Valérie

J'ai pas tellement de problèmes en fait, je m'entends bien avec à peu près tout le monde dans l'équipe. Donc en fait, si j'ai un souci, même perso... en plus, je suis pas trop du genre à fuir la confrontation. C'était OK, on s'assoit et on en parle.

00:08:12:18 - 00:08:17:01

Matéo Parent

Je parle pas forcément de conflits avec les gens, je pense juste à ce qui te freine dans le fait de bien faire ton travail.

00:08:36:13 - 00:08:59:03

Valérie

Alors en général, quand les tickets sont bien rédigés, tu as des éléments d'acceptance, donc ils vont dire par exemple je veux pouvoir me connecter sur le site avec mon adresse mail et le mot de passe. Critère d'acceptance. Que ça fonctionne et que j'ai un système pour récupérer mon mot de passe. Donc à partir du moment où la fonctionnalité marche et que les critères sont tous respectés.

Après avoir quelques petits trucs esthétiques à régler, mais à priori l'application fonctionne et du coup c'est assez bien fait parce que c'est bien au niveau technique si c'est oui ou c'est non. C'est assez simple.

Après ce qui est du style, je veux que le site soit beau... La beauté c'est quelque chose de subjectif. Je voudrais un peu plus du concret.

00:09:18:17 - 00:09:44:01

Matéo Parent

Toi tu es un peu plus dans la technique des outils. Comme tu n'es pas dans le design, un peu de luxe dans les fonctionnalités, ton travail ne va pas être remis en question tous les 4 matins.

00:09:46:08 - 00:09:59:23

Valérie

En général vu qu'on est en co-construction avec S. : ce qui se passe c'est que le P.O. -par exemple, c'était Jean-Philippe à la FNEP- on était en contact en permanence. Si je voyais qu'il y avait quelque chose qui était difficilement réalisable, j'allais pouvoir lui proposer d'autres solutions et il me le validait tout de suite ou pas.

Et après ayant un minimum d'empathie. Outre la mesure de ce que ça a été réalisé ou sinon j'arrivais à peu près à savoir à la réaction de mon P.O. et de mon client s'ils étaient heureux ou non.

00:10:10:08 - 00:10:21:20

Matéo Parent

OK ça marche. Comment pitches tu S. chez Accenture ou dans le cadre perso ?

00:10:22:17 - 00:10:35:08

Valérie

Je le pitch exactement de la même manière. En général on va ressortir les éléments du site web et on va dire que c'est un accélérateur digital pour des entrepreneurs sociaux afin de les aider à démultiplier leur impact.

00:10:36:00 - 00:10:39:12

Matéo Parent

Et si les gens ne comprennent pas ce vocabulaire ?

00:10:40:06 - 00:11:06:06

Valérie

Alors accélérateur technologique, ça ils comprennent. Je leur dis que c'est un espèce d'incubateur pour des associations. Généralement à but non lucratif avec qui on remplit tous les objectifs de l'ONU, donc ça peut être environnemental, social, etc... et que notre but c'est de leur fournir de l'aide ou de l'accompagnement au niveau de leur outillage technologique. Qui peut être le développement d'un nouvel outil, d'une page web ou etc ça peut être un CRM.

00:11:06:24 - 00:11:38:12

Matéo Parent

Quelles différences tu notes dans la manière de travailler chez S. par rapport à d'autres expériences ? En terme de culture, ou de profil de personnes.

00:11:39:00 - 00:11:55:23

Valérie

En parfumerie... C'est un secteur assez particulier parce que c'était qu'avec des gens qui étaient absolument passionnés de parfums.

Donc, même pendant la pause dej, on continue de parler de ça parce qu'on considérait pas ça comme du boulot au final, alors que là, quand même, on a un peu envie de parler d'autre chose au déjeuner. C'est la vie quoi. Comme film, comme série, quoi qu'on fasse un peu aussi, on part après. Étonnamment, en parfumerie, c'est quand même vraiment un panier de crabes.

Ou en fait, il faut pour écraser les autres, pour avancer et mettre en avant sa carrière. S. c'est vachement plus bienveillant, t'as pas besoin d'avoir cette espèce de langue de bois semi politique parce que tu es en train de jouer derrière pour essayer de faire avancer ta carrière aux dépens de celle des autres.

Donc c'est quand même vraiment beaucoup plus bienveillant, beaucoup plus empathique, c'est beaucoup plus sain, vachement moins toxique. Même au point que ça me fait bizarre par moments. Quand tu vois, c'est "est ce qu'il est en train de faire une entourloupe? ah non, c'est vrai, je suis plus dans le domaine du parfum."

00:12:45:05 - 00:12:59:18

Matéo Parent

Et la différence S. / Accenture ? En interne avec d'autres consultant.es.

00:13:14:08 - 00:13:31:17

Valérie

En fait déjà les consultants Accenture, j'ai l'impression qu'ils mesurent un peu leur temps de travail, leur taux de dépressions. Tu sais, plus ils sont déprimés, plus ils sont sur une mission importante pour eux. Si tu veux, c'est être heureux au travail, c'est pas vraiment un truc qu'ils ont tous. Enfin, je parle de quelques personnes que je connais forcément.

Du coup, la fondation, c'est vu comme quelque chose qui est en fait assez sain et c'est un peu décalé par rapport à ça. Parce que aussi, vu que c'est de l'humanitaire, il n'y a pas de chiffre financier. Par exemple, j'ai une de mes meilleures amies qui est aussi Accenture, mais dans une autre département complètement différent. Elle est chez ce qu'on appelle un client diamant c'est à dire quelqu'un qui va dépenser plusieurs milliards dans les services Accenture. 2 milliards.

00:13:56:18 - 00:13:57:06

Matéo Parent

2 Milliards ? À l'échelle monde ?

00:14:04:14 - 00:14:21:02

Valérie

En effet, les prix c'est affolant. C'était même à un moment "j'ai un problème avec des Asset sur un truc. Aujourd'hui ça va parce qu'il y a que 20 millions en jeu."

00:14:21:02 - 00:14:22:14

Matéo Parent

Donc il y a cette pression financière. Et en terme de gestion de projet, c'est plus stressant ?

00:14:22:22 - 00:14:40:00

Valérie

Donc cette pression financière sous-jacente pour un projet, en fait, c'est beaucoup plus stressant parce qu'effectivement, vu les sommes qui sont en jeu... et vu ce qu'ils rapportent à Accenture... C'est un peu un espèce de client roi qui a tous les droits. Qui donc va un peu mettre la pression à ses consultants. Donc eux quand ils reviennent, c'était ouais ouais, je suis sur tel dossier, ça rapporte je ne sais pas combien de millions à Accenture.

00:14:46:17 - 00:14:55:03

Matéo Parent

Et en terme de mode d'organisation vraiment très concret ?

00:14:55:03 - 00:15:10:12

Valérie

Ça ça va être un peu similaire en fait. Est ce que l'agilité va être plus ou moins instaurée ? Forcément, ça va bouger d'une équipe à l'autre. Nous vu qu'on est effectivement dans un petit cocon, on est un peu plus flexible. Et on a la possibilité aussi de contacter par exemple le Product Owner parce que c'est des petits projets.

Alors que pour ces projets énormes à l'international ou je vois mon amie qui doit en fait qui parle trois langues, c'est pour ça qu'elle est sur le projet, elle est en permanence en train de jongler avec les pays et faire des horaires de cinglés parce qu'il faut qu'elle ait une réunion aux Etats-Unis, une réunion en Colombie, elle doit contacter l'Inde... c'est forcément pas la même amplitude, donc ça va un peu se réadapter à l'échelle. Donc vu que c'est plus fort, c'est forcément plus strict.

00:15:33:00 - 00:15:46:10

Matéo Parent

Et en terme de profils, est ce que tu as noté des différences entre les consultants qui arrivent chez S. et les autres ?

00:15:46:17 - 00:16:05:12

Valérie

Sur le background, on trouve de tout. Par contre personnalité, je sais que S. a un test de recrutement pour voir si ça fit avec l'esprit S., si c'est quelqu'un qui est juste hyper compétitif et panier de crabes et qui pense juste à faire avancer sa carrière clairement et qu'il en a rien à cirer de l'impact je pense pas qu'il arrive chez S.. Il faut quand même qu'il y ait un match au niveau de l'équipe.

00:16:07:14 - 00:16:10:01

Matéo Parent

Tu as fait le test toi ? Qu'en retiens-tu ?

00:16:15:11 - 00:16:27:24

Valérie

Bah au final, pour moi, ça s'est passé assez rapidement, mais c'était un match de personnalité, voir s'il y avait possibilité que je m'entends bien avec l'équipe et si je n'allais pas plomber l'ambiance en gros. En fait, c'est pour éviter un peu les individus toxiques je l'ai vu comme ça parce que je voyais la différence vraiment, par rapport à là où j'étais avant, c'était juste ambition, ambition. Notamment j'avais postulé pour McKinsey, et c'était vraiment c'est ouais, jusqu'à où était prêt à aller pour progresser pour ta carrière ? Est ce que tu es prêt à sacrifier la vie sociale ? Famille et sommeil ? Moi j'étais juste genre "non, mais je vous rappelle que j'ai battu votre algorithme au premier stade de recrutement, donc vous allez vous faire mal tout de suite." J'ai battu leur Algo en 20 minutes. Ils étaient stupides, ils m'ont rappelé après genre : "Oui, il y a un souci avec tes trucs. Est ce que tu peux le refaire?"

00:17:09:20 - 00:17:16:21

Matéo Parent

Qu'est-ce qui fonctionne bien chez S. selon toi ?

00:17:18:12 - 00:17:37:01

Valérie

Ce qui fonctionne bien ? Je trouve que c'est les projets qui ont été sélectionnés. Je le trouve vraiment tous super donc la sélection doit bien fonctionner. Après, je sais pas trop comment ça se passe dans les coulisses et après une fois qu'on est en développement, c'est l'aspect coconstruction. Le fait qu'on force en fait le client ou le P.O. à s'intégrer dans son projet et à construire avec nous.

En fait ça va diminuer la potentielle déception qu'ils pourraient avoir parce que souvent quand tu fais une commande et que tu reçois un truc, tu peux être déçu parce que c'est pas tout à fait ce que tu as voulu, alors que quand tu la co-construis, au final, tu as ta part de responsabilité, donc ça diminue l'élément de surprise ce qui fait qu'il y a moins de chances de déception.

00:18:21:02 - 00:18:21:17

Matéo Parent

Qu'est-ce qui fonctionne moins bien chez S. ?

00:18:22:11 - 00:18:45:06

Valérie

L'enchaînement entre les différents projets où tu as parfois tu finis un projet et tu as des temps morts. Peut être d'entrer dans un projet de deux ou trois mois ou en gros il faut meubler. Donc c'est ce que j'ai en ce moment là. Oui, donc là le site internet ça me fait du boulot donc je suis contente.

00:19:00:02 - 00:19:08:22

Matéo Parent

Connais-tu le terme impact qu'on utilise un peu à toutes les sauces en ce moment dans l'ESS ? Comment le définirais-tu ?

00:19:09:18 - 00:19:36:18

Valérie

Ça me parle, mais après j'ai pas vraiment un impact direct sur l'impact. J'ai l'impression que je vais aider les boites ou les clients à démultiplier leur impact en leur facilitant la vie, par exemple en leur faisant gagner du temps, économie d'énergie, réduction de charge mentale et tout ça. Mais après, pour ce qui est de l'impact direct des asso genre Chen avec My Little planète, ce qui était de réduire la pollution et tout ça là j'ai pas l'impression qu'on est directement impliqué. Indirectement oui, mais directement non.

00:19:39:13 - 00:19:43:14

Matéo Parent

Comment tu définirais l'impact ?

00:19:44:24 - 00:20:18:24

Valérie

L'impact du coup ça va être déjà pour moi c'est un mot qui est neutre, c'est pas forcément un impact positif, même si on va souvent utiliser le terme positif. Ça va être en fait l'effet un peu avant / Après le process S. par exemple la baisse du coût. Donc ça peut se mesurer avec différents KPI. Donc effectivement, ça pourrait être une réduction du temps sur certaines tâches de réduction des émissions de CO2, réduction de charge mentale. Mais du coup, c'est vraiment la façon dont va évoluer le projet par rapport à la vente. Au début de l'accompagnement donc.

Et après ? Tu peux avoir bien sûr un impact sur la planète à plus grande échelle, mais c'est un détail.

00:20:34:16 - 00:20:38:22

Matéo Parent

Est-ce que Station F est adapté à ce qu'on fait ?

00:20:41:18 - 00:20:57:09

Valérie

Alors oui, et c'est des locaux qui sont assez bien. Parce qu'effectivement, pour la praticité de la Félicità qui est juste à côté, pour nos apéros et tout ça c'est vraiment bien tout qu'il y a pas mal de petites de petites boites autour d'incubateurs, ce qui pourrait permettre de networking même si perso je ne le fais pas beaucoup.

Donc oui, que c'est un lieu qui est assez central à Paris, qui est assez reconnu et surtout qui permet d'accueillir. Aussi, quand on a des asso qui viennent de réserver des salles de réunion, c'est bien pour le développement. C'est pas idéal parce que le Wi-Fi est un petit peu foireux. Et parfois forcément, les connexions des cases comme autour, c'est pas toujours optimal. C'est mais dans l'ensemble c'est pas mal. Et aussi le bureau est très mal éclairé en bas. C'est pour ça que je suis pas chez Facebook.

00:21:25:07 - 00:21:29:23

Matéo Parent

Et en terme de valeur par rapport au monde associatif ?

00:21:30:20 - 00:21:47:16

Valérie

C'est vrai qu'on est plus dans un cadre nouvelle technologie, mais au final, ce qu'on fait c'est qu'on reste un accélérateurs tech. Donc bon, après ce débat, on est juste au dessus de LVMH, donc ça c'est quand même un peu éloigné de nous. Mais bon, c'est aussi la maison, tout le textile solidaire... (rires)

## Annexe 24 - Entretien avec Yacine, consultant junior en mécénat de compétences

00:00:00:06 - 00:00:12:18

Matéo Parent

Dans un premier temps, peux-tu me retracer brièvement ton parcours pro en commençant par tes études universitaires ?

00:00:13:20 - 00:00:38:01

Yacine

J'ai fait mon bac S comme tout le monde. J'ai fait deux années de classes préparatoires. J'étais à Paris dans le 11<sup>e</sup>, j'ai fait une prépa PT. Ensuite, le concours, s'est plutôt bien passé. Puis je suis allée aux Arts et Métiers jusqu'à son campus de Châlons en Champagne.

Après ça, ça s'est encore bien passé. Donc j'ai pu faire un double diplôme avec l'université américaine ça se fait en deux parties. J'ai fait six mois dans leur campus européen qui était un MS et c'était plutôt bénéf parce que ça, c'est un peu décalé. C'est plus bénéf. Et ensuite, j'ai fait mon stage de fin d'études et après ça, j'ai pu aller aux U.S. à Atlanta pour faire un Master of Science en ingénierie et je suis revenue en France en janvier janvier 2020 et j'ai commencé à travailler directement dans la foulée, toujours chez Wavestone.

J'ai fait un stage de fin d'études chez Wavestone et là j'ai eu ma proposition d'embauche. Ils m'ont demandé quand est-ce que je voulais démarrer mon stage ? Janvier 2022.

00:01:25:15 - 00:01:31:21

Matéo Parent

Peux-tu revenir sur tes différentes missions chez Wavestone ?

00:01:31:22 - 00:02:06:09

Yacine

Alors on va considérer mes six mois de stage et le CDI mais pour moi, c'est une seule entité. Donc si on fait ça dans cet endroit là, j'ai fait six mois de mission en interne pour dans un chantier qui s'appelle la "satisfaction client". C'est d'ailleurs ce que je fais donc en gros la satisfaction client sur toutes les activités qui permettent de monitorer les clients lors de nos différentes missions chez des grands groupes.

Du coup, dès qu'un client était mécontent ou insatisfait, il y avait tout un processus qui était mis en place pour être certain d'identifier le problème, de le formaliser correctement et trouver des solutions, de le corriger, de regagner la confiance du client. A côté de ça, avec pas mal de contenu, de rédaction, de contenu pédagogique pour sensibiliser du monde à ça. Il y avait beaucoup aussi des mesures de satisfaction.

On construisait des questionnaires externes et ensuite il y avait un gros volet de traitement de données parce qu'on avait 7000 réponses et fallait pouvoir les automatiser et faire des slides là dessus. A côté de ça, j'ai fait aussi deux mois chez Total pour une mission de soutien des équipes techniques qui étaient en mode agile. Et en gros, mon rôle, c'était de revendiquer comment utiliser tel ou tel outil de la meilleure façon.



Après le stage sur la partie CDI, j'ai fait une mission pour la Caisse des dépôts sur des problématiques de réseau. A l'époque, la Caisse de dépôts voulait devenir son propre opérateur et on a dû creuser pour savoir exactement pourquoi ils voulaient faire ce shift là et est ce qu'ils en avaient réellement besoin. On s'est rendu compte que pas forcément

Actuellement je suis chez S. depuis le 26 février en tant que initialement, en tant que Support Tech Leader. Et j'ai aussi d'autres tâches en interne. Côté Wavestone, je pilote le chantier des rencontres acteurs. C'est depuis fin mars, je dirais fin mars début mai, que l'objectif là dessus, c'est pouvoir mettre en place des partenariats assez stables sur le long terme avec des gros éditeurs du marché type GAFA. Et c'est également pouvoir proposer des rencontres lors de salons ou des rencontres en interne.

Pour qu'on puisse consolider notre expertise. Et à côté de ça, toujours sur Wavestone, je suis sur un projet de refonte du deck de formation tech pour tous les nouveaux arrivants.

00:04:16:11 - 00:04:27:19

Matéo Parent

Est ce que tu peux me dire concrètement en quoi consiste ton poste et est ce que ça change en gros chez S. par rapport à un client classique ?

00:04:27:19 - 00:04:55:13

Yacine

Consultant, oui, mon poste déjà, le préciser. Dans le cadre d'une mission client, non pas d'une mission interne ou autre ?

Mon objectif c'est que je suis consultant, c'est très récent. En gros, l'objectif, c'est de pouvoir épauler des sites sur toutes leurs problématiques tech. Ce qui va se passer concrètement, c'est qu'on va rencontrer une équipe de clients qui a un problème business.

En gros, ils perdent de l'argent, ils perdent de l'argent d'une certaine manière. Et il faut être capable de formaliser le besoin, d'identifier le problème et de comprendre l'unicité de l'entreprise. Et une fois que tu as tout ça, en fait, tu vas comprendre quel est le problème réel et tu vas pouvoir le définir correctement. Une fois qu'il sera correctement défini, tu vas pouvoir trouver des leviers qui permettront de résoudre ce problème.

Et moi en l'occurrence, je suis dans le département technologique. Forcément, quand les leviers sont technologiques et pour trouver les solutions. Donc une fois qu'on a identifié les leviers, soit ils proviennent directement de par réflexe personnel, soit tu fais appel à des experts, soit tu fais appel à d'autres collaborateurs Wavestone qui ont déjà une mission similaire sur laquelle tu peux appliquer des problématiques.

Ensuite, sur la question : en quoi ça pouvait différer d'un grand compte ? Type classique qu'on a type CAC 40 en France, par rapport à une asso qui est plus typologie S. ? Je dirais que la différence principale se situe au niveau de la motivation. Sur une mission classique Wavestone je dirais que ça peut être un peu compliqué parce que pour pas mal d'entreprises on va remettre en cause des méthodes qui sont en place depuis très longtemps auprès de personnes qui sont là depuis très longtemps. Du coup, on peut mettre

un coup de pied dans la fourmilière et tout le monde n'est peut être pas intéressé par ces changements qui peuvent être assez importants.

Et au-delà de ça, il y a aussi le problème du non-choix qui est assez récurrent en conseil. C'est que on va discuter avec des décisionnaires assez haut en séniorité et assez haut dans la hiérarchie, donc forcément sur leurs épaules il y a beaucoup de millions qui reposent, sur des missions à plusieurs millions et le choix implique de dépenser une certaine quantité.

Et forcément, si le donneur d'ordre fait le mauvais choix, il y a beaucoup de millions qui vont être perdus et sa place dans la boîte peut être remise en cause. Donc on a un phénomène de non-choix qui apparaît assez souvent. Typiquement, quand nous on fait des préconisations, un client peut très fréquemment nous dire je ne sais pas trop quoi choisir, on fait des prototypes.

Et ensuite ce qui est le plus adapté à mes besoins... C'est peut-être un petit manque de dynamisme, un manque d'envie, de changement. Tandis que côté côté S., avec les assos, on sent que tout le monde a envie d'aller de l'avant, tout le monde a envie de progresser, pouvoir aider plus de gens et ils sont très enclins à nous écouter.

Et les entrepreneurs sociaux du coup, ils veulent nous écouter. Et il y a une posture un peu différente parce qu'on est sur des publics qui ne sont pas très technophiles, tandis que de notre côté, on fabrique des sites avec les DSI. Donc pour eux, ils ont un gros profil tech et il y a souvent des clients peu classiques, souvent des petites argumentations, parce que eux mêmes ont leurs propres convictions technologiques, donc peut être des points de vue qui peuvent diverger.

Tandis qu'avec des entrepreneurs sociaux, la différence, c'est que on leur apportent nos convictions et ils viennent très peu la challenger lorsqu'on démontre que ça répond à leurs besoins.

Et le dernier point, je dirais, c'est au niveau de l'impact. Avec les entrepreneurs sociaux, on est certain que tout ce qu'on propose va être utilisé et être impactant. Que ça va s'inscrire réellement dans leur quotidien, tandis qu'un client classique, c'est très simple de donner le livrable et que le livrable soit oublié au fond d'un drive, c'est quelque chose qui peut arriver assez fréquemment.

00:09:07:02 - 00:09:16:08

Matéo Parent

Comment ça s'est passé pour toi le staffing chez S., tu as postulé ?

00:09:17:12 - 00:09:37:22

Yacine

Déjà faut avoir en tête que tous les consultants ont un manager qu'on appelle CDM : pour Manager de Développement de Carrière et en gros, c'est cette personne qui est en charge du Staffing. Toutes les semaines, votre manager va recevoir des demandes de staffing et il va essayer de faire matcher les profils de ces consultants avec les demandes de staffing.

Typiquement, il arrive, il est sur l'interface, il voit une mission. Il se dit peut être ça pourrait plaire à Yacine et ça pourrait peut coller. Il pourrait être pertinent là dessus. C'est comme ça que ça se fait. Moi j'avais déjà précisé à mon manager que j'ai un profil tech geek plus+ par rapport à ce qu'on a en général dans le département et en voyant le l'offre de staffing S. , il m'a identifié dessus et il m'a proposé cette mission.

Mais en tout cas, si ta question sous jacente c'est de savoir si j'ai demandé de faire du mécénat, de compétences : Non je n'ai pas demandé.

00:10:16:00 - 00:10:19:04

Matéo Parent

C'est ton manager qui s'est dit "tiens, ça serait bien de lui faire faire du mécénat" ?

00:10:30:23 - 00:10:46:21

Yacine

En fait c'est plus la mission qui m'irait bien et le mécénat en fait c'est totalement transparent. Pour moi ça change rien c'est comme si c'était un action classique. Et oui, pour les consultants externes, le mécénat ne change rien. C'est totalement transparent pour qui que ce soit en terme de staffing ou d'organisation.

00:10:48:10 - 00:11:00:20

Matéo Parent

Qu'est ce qui te fait lever le matin pour aller bosser, ce qui te motive ?

00:11:01:10 - 00:11:19:19

Yacine

De deux choses.

Déjà, je pense à l'équipe S. en elle même. C'est un groupe très agréable au quotidien. Tu y vas, tu sais que tu rigoles un petit peu dans la journée, tu sais que tu vas faire des blagues, tu racontes des trucs. Après tout, c'est une atmosphère de travail très très très agréable mais tu travailles pas le matin par passion d'aller voir des copains, quoi.

C'est je trouve un environnement assez dynamique, qui fait que tout le monde bosse autour et ça te donne envie de bosser. C'est comme quand tu vas à la bibliothèque, tu vois que tout le monde bosse autour.

Donc ça tout ça te tenait un peu dans le mood et les projets. Je trouve ça assez sympa quand même de se dire que les sites que tu fais, peut être des fois les petits efforts que tu fais ça permettra d'aider encore plus de personnes. Et sachant que le spectre des asso que nous aidons à sortir est tellement large... des personnes qui auraient pu être aidées par ces asso et tu te dis si je sais pas si dans cinq ans il y a une personne qui était comme comme mon pote, comme ma sœur, comme machin qui a besoin d'aide... et si ces personnes avaient atteint cette maturité là à l'époque bah ça aurait pu aider pas mal de personnes. Du coup.

Après c'est une histoire d'intimité aussi qui rentre dedans, mais le spectre est large et du coup tu te dis que si il y a pas mal de choses que tu dis putain si j'avais connu ça, ça ou ça, ou s'ils avaient fait ça, ça et ça, ça aurait pu se passer autrement.

00:12:44:09 - 00:12:58:10

Matéo Parent

Quels éléments te poussent à te dire que ton travail est bien fait ?

00:13:03:20 - 00:13:22:19

Yacine

Alors ce qui me fait dire que j'ai bien fait mon taf c'est deux points:

Le premier je dirais parce que moi j'ai fait que deux projets du coup j'avais un profil assez différent. Premier Graine d'O en demo, fallait faire un site vitrine pour les faire gagner en visibilité et je me dis que le projet est réussi. Quand tu reçois des messages de la part de l'asso qui te disent que toute l'équipe a adoré le site, que grâce au site ils ont eu des demandes de contacts pour aider plus de personnes et que tu sais que tu sens que ça a marché, que c'est un début de tremplin et que c'est très gratifiant. Donc là, ça concerne tout le monde, peu importe la mission.

C'est quand tu te rends compte que grâce à l'accompagnement, les personnes avec lesquelles elle a travaillé ont progressé sur le volet technique et sont devenus à l'aise avec des sujets qui n'étaient pas avec lesquels il avait peur. Quoi ? Typiquement graine d'orateur. En quelques échanges, je leur expliquer comment mettre à jour un site et plein d'autres astuces en design, en graphisme et typiquement ce qui s'est passé très récemment sur la page web, la et la fondatrice Dounia, qui a vraiment une phobie des ordi, a fait la démo en direct devant Jamest pour l'inviter à une réunion.

Je leur ai dit OK, c'est une personne qui était allergique à un ordi et là on commence à faire des trucs, ça va monter petit à petit à la fin. Techniquement, mon objectif, c'est de leur faire faire des bouts de code sur Airtable et ça marche elles nous ont envoyé une invitation sur Gmail. Du coup, je me dis qu'il y a une progression et que c'est sympa.

De se dire qu'ils progressent et découvrent de nouveaux trucs. Et grâce à ça, ils auront plus confiance en eux parce que ça fait un petit challenge pour un public qui n'est pas technophile. Et de dire qu'on a mis en place un environnement sain où ils sont en confiance pour poser leurs questions, pour progresser et faire plein de trucs. Je me dis le job est fait.

00:15:02:11 - 00:15:10:00

Matéo Parent

Ok donc si je résume, c'est la satisfaction des équipes pour qui tu travailles toi, leur montée en compétence sur le volet tech. Quels problèmes récurrents tu rencontres et comment tu fais pour les résoudre ?

00:15:52:05 - 00:16:19:08

Yacine

Ça ne fait pas hyper longtemps que je suis là, donc récurrent le mot est un peu fort, ce sont pas vraiment des problèmes... faudrait que je chipote un peu mais normalement c'est pas vraiment des problèmes mais peut être des choses à faire, des éléments qui sont très différents du milieu du conseil et très différent d'un client classique qui fait que je dois adapter la manière de travailler.

Typiquement, on a avec des personnes qui sont à l'aise avec la tech milieu associatif ou avec des personnes qui ne sont pas du tout habituées aux dispositifs numériques. Ce qui fait que tu dois extrêmement vulgariser ton discours. Tu dois prendre plus de temps à détailler ton idée, à reprendre les bases et avoir un travail d'accompagnement et un travail de formation que tu n'as pas du tout avec un client classique.

Typiquement, sur la tech, c'est pas très compliqué, il y a du travail, mais ce n'est pas une révolution. On révolutionne rien du tout. Mais le problème, c'est qu'on va s'assurer qu'une fois que la prise en charge sera terminée, que les équipes seront pleinement autonomes et utiliseront tout ce qu'on a mis en place. Du coup, est ce que ce que j'ai fait pour être certain se met en place et que je développe un environnement de test ?

Et ensuite je fais un tuto basé sur cet environnement test. Je leur fais le tuto et ça les force à comprendre comment ça fonctionne et ça les force à assimiler ces nouvelles compétences et tandis que ça prend un client classique... Je dirais que c'est toujours un peu relou.

On dirait que c'est un problème. Mais non, c'est juste une différence qui fait que c'est que tu apprends en plus. Et ce travail de vulgarisation et de pédagogie numérique qui peut parfois être très très : on repart de la base. Comment envoyer un mail ? Comment avoir Google Suite ? Et on peut aller bien plus haut avec quelques lignes de code.

00:17:58:19 - 00:18:19:01

Matéo Parent

Comment tu pitch S. autour de toi ?

00:18:29:08 - 00:18:57:12

Yacine

Alors pour pour parler de S., je dis que je fais du mécénat de compétences auprès d'une asso qui s'appelle S.. Et leur objectif c'est de proposer gratuitement des prestations de conseil en tech auprès d'associations qui n'ont pas accès à des ressources de développeurs. Et du coup, pour faire tout ça, on passe par des outils tech et du code, ce qui me permet moi aussi bien des fonctions de cadrage, qu'on soit classique ou un rôle de développeur.

Et ce qui est intéressant, c'est qu'on ne va pas travailler avec des entreprises, mais on va travailler avec d'autres assos Et la seule différence, c'est que l'objectif de ces associations, ce n'est pas de faire de l'argent, mais c'est d'aider les gens. Donc on va travailler avec les mêmes méthodes mais la finalité n'est pas la même.

00:19:14:23 - 00:19:36:11

Matéo Parent

Tu parles beaucoup d'assos. Le terme d'entrepreneur social, ce n'est pas quelque chose qui te parle ?

00:19:38:06 - 00:20:06:23

Yacine

Je vais pas te mentir. Je pense vraiment que j'ai découvert le terme et principalement entendu chez S.. Je pense que je pourrais employer... dans ma petite description je pourrais dire le terme entrepreneurs sociaux, mais je dirais : on est des entrepreneurs sociaux, ce sont des associations dont le but est de faire ça et pas ça. Mais je pense que sortir entrepreneurs sociaux comme ça en brut, ça ne parle pas à tout le monde de mon entourage.

00:20:07:03 - 00:20:08:19

Matéo Parent

Avais-tu des clichés du monde associatif avant de venir chez S. ?

00:20:24:23 - 00:20:47:19

Yacine

Je pense que pour moi c'était les mecs de la Croix-Rouge qui font des collectes de dons autres comme ça, des gars qui font des tournées pour offrir des colis alimentaires sur ce genre de choses. Je suis pas non plus un vrai pro du mot associatif.

Et après j'ai pas trop gravité dans ce milieu là... au tout début de ma carrière, j'ai plein de choses à voir dans ma vie.

00:20:55:08 - 00:20:58:11

Matéo Parent

Qu'est-ce qui t'a étonné par rapport à cette image que tu avais ?

00:20:58:11 - 00:21:06:13

Yacine

Je crois moi, c'est le professionnalisme de S. et je pense que même côté Wavestone on s'en étonne, mon manager me demandait à moi et à Marion, est ce que vous faisiez preuve d'un niveau de rigueur suffisant, est-ce suffisamment exigeant par rapport à ce qu'on peut avoir ? D'un côté, un client classique ? Et je dis "totalement, ils sont bien relou et t'inquiète pas".

00:21:24:20 - 00:21:46:22

Matéo Parent

Comment vous voient les gens qui sont sur des missions classique, les autres consultants ?

00:21:59:15 - 00:22:21:10

Yacine

Ouais je dirais oui, oui, parce que je vais te mentir, parce que forcément, on va se demander si dans une carrière, à un moment, on ne va pas atteindre un plafond de verre. Parce qu'en fait ce qui se passe, c'est que les assos, on va leur proposer des solutions tech qu'on ne reverra pas chez des clients classiques. Vu qu'on utilise beaucoup de low cost de codes.

Mais il faut savoir que sur le marché, sur le marché privé, on n'utilise pas Bubble et le no code. On utilise la suite Microsoft parce que tout le monde a déjà une licence Microsoft en fait. Et du coup on pourrait se demander bon ok, je pense qu'en début de carrière, tu n'as pas de problème parce qu'au contraire tu rentres assez vite. Si tu montre que t'es pertinent, sérieux et intéressé, on te donne plus de responsabilités. Du coup, cette flexibilité c'est intéressant en début de carrière, mais je pense à des personnes qui ont peut être quatre ans

d'expérience dans le conseil. À un moment, il doit y avoir des considérations business à avoir en compte : générer du business, alimenter le pipe, ce genre de choses.

Et ça, forcément, c'est pas des compétences qu'on va développer. Être à l'écoute d'un environnement client pour savoir cerner de nouvelles opportunités business. Ça, forcément, ça va pas être qu'on va pas être amené à faire chez S.. Et peut être aussi je me dis en terme de cadrage, d'encadrement, de ressources humaines ou des petits dispositifs et peut être qu'en terme de pilotage, ça permet pas de piloter, de s'entraîner à piloter des gros chantiers.

Typiquement, quand tu es consultant senior, je passe quatre cinq ans d'XP, tu peux être amené à diriger des chantiers ou t'as plus de 20 personnes qui bossent dessus. Donc je peux comprendre que pour certains consultants, ça peut être pertinent de se demander est ce que ça arrive au bon moment dans ma carrière ?

00:23:55:23 - 00:24:01:18

Matéo Parent

Tu me parles de comment c'est vu par la hiérarchie. Et par rapport aux consultants au même niveau que toi ?

00:24:02:06 - 00:24:24:06

Yacine

C'est super bien perçu et on me dit tout le temps "elle est trop bien ta mission!". C'est super intéressant machin. Et pour le manager, un profil junior c'est hyper bénéfique parce qu'on va te faire confiance, c'est flexible. Tu peux monter bien plus vite en compétences qu'un client classique, pratiquement là on va être sur la partie ensemble, on va parler juste après mais du coup je passe je passe CP [Chef de projet] sur cette mission là. Mission classique client CAC40 tu fais bosser en CP aussi rapidement même si t'as les compétences.

Après je pense que ça peut dépendre des boîtes. Typiquement Octave Drouard qui est chez Accenture c'est différent. Ça ne se serait pas passé chez Wavestone. Quand tu es senior comme ça tu diriges, tu pilotes le business à proprement parler. Tu touche pas aux slides, t'es directeur et tu assures que la mission se passe bien, tu représentes le cabinet chez le client.

Après j'ai pris l'exemple d'Octave mais je ne connais pas son background.

00:26:42:03 - 00:27:01:11

Matéo Parent

Est ce que tu as noté une différence en terme de profil ou de manière de travailler ensemble ? Par rapport à un client classique ou à Wavestone.

00:27:01:11 - 00:27:22:23

Yacine

Déjà chez Wavestone c'est assez, c'est assez chill, agréable. Je n'ai pas vu de différence, de philosophie ou de mentalité. Mais par rapport à un client classique c'est bien plus agréable, il y a plus de proximité. Par exemple on peut aller manger un truc, boire un verre et compagnie. Ça client classique ça pourrait arriver, mais de manière plus professionnelle.

C'est la culture d'entreprise : j'arrive en costard cravate on se serre la main c'est : bonjour Monsieur Hadj-Larbi. C'est pas Jamest qui arrive, qui fait des blagues (rires). Et sinon, dans la manière de bosser, je dirais que les méthodes sont les mêmes. Après, c'est le même métier.

Même si la cible finale n'est pas la même, mais en terme de méthodologie, c'est tout pareil, c'est tout pareil. Il y a plus de proximité c'est plus accessible. Et après ça s'explique parce que on est sur des dispositifs plus petits. Sur une mission classique, c'est plus le chef de projet qui vient centraliser qui est l'interlocuteur principal. Mais moi je suis bien plus en front.

00:28:52:04 - 00:29:16:09

Matéo Parent

Pour comparer, en terme de valeur et d'engagement qui sont liés au monde associatif : est ce que tu vois une différence notable ? Dans les gens avec qui tu travailles ?

00:29:21:06 - 00:29:24:02

Yacine

Client classique, je me dis : c'est un projet, le projet est plus intéressant, ok. Mais je vais pas faire d'heure sup. Je ne vais pas aller au-delà de ce que je peux faire. Pour la Caisse des Dépôts je vais pas me dire : putain, il faut que la Caisse de dépôt aie un VPN super solide et je vais pas me dire il faut qu'on fasse ça, c'est trop bien. Le salaire sera le même à la fin, je m'en fout.

Mais côté S. je me sens plus impliqué : il faut absolument que Abajad sache faire une "boucle if" pour automatiser. Comme ça ils vont pouvoir gagner un jour hommes par semaine. Ça je le ressent beaucoup plus. Pourquoi ? Parce qu'ils font des belles choses. Si on propose un produit tech qui roule bien, qui fonctionne bien on va les aider dans leur travail. Si eux, ils sont bien dans leur travail, ils vont pouvoir aider plus de personnes. Et moi, je suis un peu plus candide. Moi, je suis dans la théorie de si je suis gentil avec un autre, l'autre sera gentil avec un autre et petit à petit, ça va faire un effet domino et tout le monde sera gentil.

Le bonheur est contagieux. Le monde je vois ça un peu comme ça.

00:31:10:04 - 00:31:24:05

Matéo Parent

C'est le service aux autres qui est important pour toi du coup en terme de valeur ?

00:31:24:09 - 00:31:24:24

Yacine

Ouais.

Moi je dirais : si vous avez des questions je suis là pour vous, il y a pas de soucis. Si on doit refaire le truc trois fois, y'a pas de problème. Je suis là, je vous explique et on avance. Et si je dois dépasser un vendredi soir pour faire une migration je sais pas quoi, je m'en fous, je le fais avec plaisir.

00:31:59:06 - 00:32:15:05

Matéo Parent

En terme de valeurs quelle différence avec la caisse des dépôts par exemple ?



00:32:22:20 - 00:32:47:19

Yacine

Je pense que la diff, c'est la question sous jacente, c'est est ce que je vais être touché personnellement parce qu'on fait ? Le client que tu peux être intéressé technologiquement parce qu'il est fait. Je trouve ça intéressant. Mais franchement tu vas pas te dire "j'ai envie de me donner à fond pour pour les aider".

Pour moi la question c'est : si c'était sur ton temps perso ? Est ce que je le ferais ? Donc la mission Caisse des Dépôts non, je le ferais pas sur mon temps perso. Je ne vais pas passer mon samedi aprem à trouver un VPN pour la caisse des dépôts, je m'en contrefous, mais si un jour tu vois on dit que Dounia c'est l'amie de ma mère et elle a une asso pour aider les jeunes pour faire ceci cela, et la meuf vient me demander : est ce que tu peux m'aider ? Oui j'aurais pu le faire c'est sûr.

00:33:28:05 - 00:33:38:13

Matéo Parent

Et ça fait quoi de ressentir ça dans ton métier de consultant ? Dans le cadre de ta vie professionnelle ?

00:33:38:18 - 00:34:00:21

Yacine

Je me dis... c'est un milieu que je connaissais pas du tout. Moi, j'étais je sors de mes études et j'ai fait des études un peu cliché ou il y avait que des fils à papa un peu cliché. Et des fois, Voir le milieu associatif, super humain, super riche... c'est super agréable et ça ouvre des réflexions, je pense. A titre personnel, tu te dis : quand je serai un peu plus stable, j'aurais peut-être des choses à apporter à d'autres personnes : pourquoi pas les aider ? Je suis content de voir ça au début de ma carrière, pour pour être un peu sensibilisé à tout ça et savoir que ce sont des choses qui existent. Pouvoir aider d'autres personnes comme j'aurais peut-être aimé qu'on m'aide à une époque.

00:34:29:13 - 00:35:01:17

Matéo Parent

Petite dernière question : trouves-tu que S. est adapté à un lieu comme Station F ?

00:35:13:12 - 00:35:34:14

Yacine

Alors je pense qu'il faut dissocier le fonctionnel de de la cause. Je dirais que d'un point de vue fonctionnel, vous avez quatre murs, vous avez un toit, vous avez des locaux. Ça marche très bien mais ça marche très bien. Ça aurait pu marcher ailleurs aussi.

Ce qui est intéressant pour vous, c'est en terme de légitimité. Quand vous allez voir une DSI ou une boîte de conseil qui vous connaît pas et que vous dites que vous êtes à station F, je pense qu'on vous écoute plus sérieusement que si vous étiez en tiers lieu. Bref, ça vous donne une certaine légitimité, une crédibilité et c'est peut être très attractif aussi pour les nouvelles recrues. C'est le fait de dire : t'es au cœur de la tech parisienne. Ça fait rêver, c'est le plus grand incubateur à start-up du monde, il y a une forme de pertinence...

Après fondamentalement on va pas se mentir : S., on réinvente pas la roue côté tech, au contraire, on essaye de construire une roue sans les outils conventionnels qu'il faut pour la construire. Et autour de vous à Station F on est plus sur des activités : la tech pour les nouvelles techno, de tech pour le business. Pour moi l'image que renvoie Station F c'est de l'innovation. Ouais S., t'es pas là pour innover, pour donner des outils, pour créer de l'innovation chez l'asso. Mais pas de l'innovation au sens grand public du terme quoi. Après je peux concevoir que pour les assos pour eux c'est une dinguerie.

00:37:02:23 - 00:37:07:24

Matéo Parent

On va pas créer un nouveau pan de technologie

00:37:09:05 - 00:37:13:03

Yacine

Oui, on est pas avant-gardiste à ce niveau.