

Préface

*Nelly Frontanau,
membre fondatrice et présidente du Mouvement des Entrepreneurs
Humanistes, cheffe d'entreprise, coach en leadership et consultante
en organisation*

Utilisé, trop souvent aujourd'hui, pour effet de mode et de bonne conscience, le mot « humanisme » retrouve dans cet ouvrage sa définition première et sa portée universelle : « Je suis un homme et rien de ce qui est humain ne m'est étranger » (citation du poète romain Terence). Il nous invite à donner corps à la pensée d'Edgar Morin, qui inscrit l'humanisme dans une approche holistique en considérant l'individu dans toutes ses dimensions : individuelle, sociale et spirituelle. Ainsi, l'humanisme embrasse la diversité des expériences humaines, célébrant la compréhension, la tolérance et l'empathie envers autrui.

Aujourd'hui, le changement de paradigme que nos sociétés traversent est marqué par le sceau de l'incertitude. La quête de sens, de valeur, de vision, de relations saines est une réalité de plus en plus persistante pour les entreprises. Face à ces nouveaux enjeux, cet ouvrage nous révèle que l'entrepreneuriat humaniste apparaît, plus que jamais, comme la solution adaptée pour y répondre. Tel une pépite précieuse, il nous permet, à travers des exemples précis d'entreprises s'inscrivant dans cette dimension humaniste, de découvrir l'ensemble des valeurs et des actions qui les définissent.

Présidente du Mouvement des Entrepreneurs Humanistes (MEH), je me réjouis que notre mouvement soit associé à cette belle aventure qui érige le modèle d'entrepreneuriat humaniste en résonance avec les défis technologiques, environnementaux et sociétaux qui nous attendent. Porté par l'ambition de contribuer, avec force et humilité,

au rayonnement de l'entrepreneuriat humaniste, le MEH a trouvé, dans la voix de cet ouvrage, un moyen de donner corps à son ambition. Car, j'en suis convaincue, la synergie des entités et institutions, qui portent cette vision de l'entrepreneuriat, est la condition incontournable de son installation durable.

La lecture de cet ouvrage laisse peu de place au doute. Vous découvrirez l'ensemble des actions à mettre en place au sein de vos entreprises pour incarner cette vision lumineuse de l'entrepreneuriat. Vous découvrirez également que la réussite d'une entreprise ne se mesure pas seulement en termes de chiffre d'affaires, mais en fonction de sa capacité à élever la condition humaine¹. Vous serez incités à la réflexion, à la transformation et à la création d'un monde empreint d'une nouvelle dimension : celle qui remet l'être humain au cœur de son projet d'entreprise. Vous serez également invités, à travers l'analyse d'Annabelle Jaouen, à repenser l'entrepreneuriat dans une dimension de service pour l'humanité, « l'entreprise doit devenir un moyen au service du Vivant ». Vous êtes certainement curieux et impatients de vous immerger dans cette lecture pour analyser, comprendre et, j'en suis certaine, participer à l'installation de ce nouveau paradigme de l'entrepreneuriat.

Je souhaite amener ici la question de son incarnation, incarnation qui se fait à travers son leader. L'action d'entreprendre est toujours portée par un humain, et cet humain est celui qui porte la vision, les valeurs et qui donne le sens. C'est pourquoi je pense que l'entrepreneuriat humaniste ne peut s'affranchir du modèle de la pensée qui va « de l'intérieur vers l'extérieur » (Stephen R. Covey) et qui s'inscrit dans cette citation de Carl Gustav Jung : « Tu n'y verras clair qu'en regardant en toi. Qui regarde l'extérieur rêve. Qui regarde à l'intérieur s'éveille. »

Car comment puis-je incarner cet humanisme au sein de mon entreprise si je ne me connais pas, si je suis un étranger à moi-même, si je ne prends pas soin de moi, si je ne m'accepte pas ? L'installation humaniste de l'entrepreneuriat requiert, à mon sens, bien plus que le mouvement du vouloir faire, mais bien celui de l'être et du courage d'être.

Dans le *Leadership de l'amour*, Emmanuel Toniutti (initiateur et membre fondateur du MEH) s'inspire de la sagesse des philosophes anciens et inscrit le leadership humaniste non pas comme une force extérieure guidée par le faire mais comme une force intérieure guidée

¹ Merci à Yves Sorain et Frédéric Lefranc, membres du MEH, d'être nos ambassadeurs dans le chapitre 1 : « So Styles, un management libéré au service d'une vision humaniste ».

par l'être et par l'amour. Avec cette dimension, le chemin vers l'entrepreneuriat humaniste commence donc avec la conscience de son être et la capacité de prendre sa vie en main, en fonction de ses désirs et de ses souhaits. Il requiert l'acceptation de soi, avec ses émotions, ses parts d'ombre et de lumière. Acceptation qui ouvre les portes vers l'autre et incite à le reconnaître comme tel, dans sa singularité humaine. Il sollicite la mise en éveil de ses valeurs fondamentales et la connaissance de ses motivations profondes. Et enfin, avec sagesse et humilité, il demande d'agir là où chacun a le pouvoir de décider.

J'ai le pouvoir, comme nous l'insuffle cet ouvrage, de décider de soutenir le modèle d'entrepreneuriat humaniste et j'ai le pouvoir de rendre visite à cet intérieur qui m'ouvrira les portes de la connaissance de moi-même et de la compréhension des autres.

Vous l'aurez compris, être un entrepreneur humaniste, c'est faire le choix d'être un révélateur du potentiel humain, un vecteur de forces positives et créatrices, et d'être cette pierre à l'édifice œuvrant pour le bien-être de la planète et de ses habitants.

Introduction

Annabelle Jaouen

L'un des traits les plus solidement ancrés chez les êtres humains consiste à vouloir faire du bien à d'autres gens. C'est un aspect de la nature humaine que le monde des affaires ignore complètement.

Muhammad Yunus, 2009.

Quinze ans ont passé depuis cette déclaration. Qu'en est-il en 2024 ? Nous sommes à un carrefour de l'histoire humaine où une multitude de défis sociaux et environnementaux menacent la durabilité de notre planète et le bien-être des générations futures. La crise climatique exacerbée, la disparité économique croissante, la détérioration de la biodiversité et l'épuisement des ressources naturelles, associés à une population mondiale en rapide expansion, appellent des solutions urgentes, novatrices et transformatrices : il faut réinventer nos modèles économiques, structures sociales et pratiques de gouvernance.

Pour relever ces défis, la clé serait-elle d'intégrer enfin dans le monde des affaires la dimension altruiste de la nature humaine, comme nous l'inspire Yunus ? En tant que grande optimiste, j'en suis intimement convaincue. Il faut pour cela repenser la raison d'être des entreprises. La performance financière, jadis le pilier inébranlable autour duquel les entreprises articulaient leur stratégie, doit être replacée dans un cadre plus large de responsabilité et de valeur. Autrement dit, il s'agit de dépasser la recherche de maximisation du profit pour redéfinir la performance en des termes qui englobent le mieux-être humain et la préservation de l'environnement. La santé financière de l'entreprise

ne doit plus être la fin mais plutôt le moyen, un outil au service de la qualité de vie, la solidarité sociale, et la durabilité écologique : « L'entreprise doit devenir un moyen au service du Vivant. » Cela exige des entreprises qu'elles embrassent une vision plus intégrative et holistique, faisant de l'impact positif sur la société et sur l'environnement une composante essentielle de leur succès.

Comme toujours dans les environnements sous contrainte, les entrepreneurs apparaissent comme des acteurs clés du changement. Emplis de créativité, d'innovation et d'une capacité à naviguer dans l'incertitude, ils possèdent le potentiel pour orchestrer des solutions visionnaires aux problèmes sociétaux et environnementaux actuels. Les entrepreneurs possèdent en effet le dynamisme nécessaire pour réimaginer les systèmes existants, susciter l'intérêt des politiques, catalyser l'innovation technologique et sociale, et faciliter une transition vers des modèles plus durables.

Ainsi voit-on apparaître de plus en plus d'entrepreneurs porteurs de valeurs humanistes qui, armés de leur courage, veulent changer le monde : on les appelle entrepreneurs sociaux, entrepreneurs responsables, entrepreneurs verts ou écopreneurs, entrepreneurs *lifestyle* ou hédonistes. On les rencontre à la tête de sociétés ou rassemblés au sein de SCIC, de SCOP, d'associations loi 1901, d'entreprises à mission. Qui sont ces entrepreneurs humanistes ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Quelle est leur vision stratégique ? Ont-ils des *business models* spécifiques ? Quel est leur mode d'organisation, de gouvernance, de management ? C'est à ces questions que tente de répondre cet ouvrage. Fruit de rencontres entre scientifiques et chefs d'entreprises humanistes, chaque chapitre est rédigé par des chercheurs en entrepreneuriat et étudie l'une de ces questions à partir de cas réels.

1. De l'entreprise à l'entrepreneur humaniste

1.1. L'entreprise humaniste, de quoi parle-t-on ?

La réflexion sur l'entreprise humaniste est née d'une volonté de donner une place centrale à l'humain et de mettre en avant des valeurs comme l'empathie, la bienveillance, la coopération ou encore la responsabilité sociale. Plusieurs définitions ont été proposées, mais je retiendrai l'approche de Lecomte (2016) pour qui une entreprise humaniste est « une communauté de personnes agissant ensemble au

service du bien commun » (p. 446). C'est donc une entité organisée et dynamique qui réimagine et redéfinit continuellement les principes conventionnels de la performance.

Contrairement à l'approche traditionnelle axée sur la maximisation du profit, l'entreprise humaniste vise à harmoniser le profit avec des impératifs éthiques et sociaux plus larges. Elle s'efforce de créer une symbiose entre le bien-être des employés, le respect des clients et des fournisseurs, la préservation de l'environnement et la contribution positive à la société dans son ensemble.

L'entreprise humaniste est animée par une quête de sens qui transcende le pragmatisme financier. Les leaders humanistes, au lieu de se focaliser exclusivement sur « comment » maximiser la rentabilité, s'interrogent sur la finalité de leurs organisations, cherchant à comprendre et à articuler la valeur et l'impact qu'elles apportent au monde. La rentabilité, bien qu'essentielle pour la viabilité de l'entreprise, est vue comme un moyen permettant d'accomplir une mission sociale et environnementale plus vaste et non comme une fin en soi.

La confiance est ainsi au cœur de l'architecture opérationnelle de l'entreprise humaniste. Elle est vue non seulement comme un principe relationnel mais aussi comme un catalyseur d'innovation et de performance. Dans cet écosystème, les collaborateurs se sentent valorisés, responsabilisés et motivés. On y encourage également la diversité des pensées, l'expérimentation et l'apprentissage, favorisant ainsi une culture organisationnelle où règne la cocréation, l'initiative et l'engagement authentique.

Pour résumer : *l'entreprise humaniste est un écosystème vivant, dédié à nourrir une harmonie entre les individus, la société et la planète.*

1.2. L'entrepreneur humaniste : un entrepreneur social, vert, inclusif et responsable

Le concept d'entrepreneur humaniste est, selon moi, le terme qui encapsule les diverses dimensions de l'entrepreneuriat conscient, notamment les notions d'entrepreneuriat social, vert, inclusif et responsable. Dans la littérature académique, l'entrepreneuriat se manifeste sous plusieurs formes, chacune avec une mission et une orientation unique. Resituons ici rapidement les tendances récentes en entrepreneuriat *alternatif* afin de positionner l'entrepreneur humaniste dans ce paysage.

Les entrepreneurs sociaux, comme les ont conceptualisés notamment Dees *et al.* (2002), Chell (2007), mais aussi Yunus (2009) avec le *social business*, sont motivés par une mission sociale, cherchant principalement à générer de la valeur sociale plutôt que de maximiser le profit des actionnaires. Les écopreneurs, ou entrepreneurs verts, sont quant à eux principalement concernés par la création d'entreprises écologiquement durables, en minimisant l'impact environnemental de leurs produits et services (Schaltegger, 2002 ; Dean et McMullen, 2007 ; Pacheco *et al.*, 2010). L'entrepreneuriat inclusif englobe les efforts visant à intégrer des populations marginalisées, œuvrant ainsi à réduire les inégalités socio-économiques (Shaheen, 2016 ; Bakker et McMullen, 2023). Enfin, l'entrepreneur responsable, un concept issu de la recherche en RSE, s'engage à adopter des pratiques qui sont éthiques, transparentes, contribuant ainsi de manière positive aux communautés et à la société dans son ensemble (Fuller et Tian, 2006 ; Azmat et Samaratunge, 2009 ; Persais, 2020).

Ces différentes formes d'entrepreneuriat témoignent de la diversité des approches et des missions qui peuvent guider les entrepreneurs dans leurs quêtes pour générer de la valeur, qu'elle soit sociale, environnementale, économique ou une combinaison de celles-ci. Je considère que l'entrepreneur humaniste est une incarnation de ces diverses formes d'entrepreneuriat conscient et axé sur la valeur. Il représente une fusion harmonieuse des principes d'impact social, de durabilité environnementale et de responsabilité, travaillant avec une vision et une mission qui cherchent à améliorer, nourrir et équilibrer à la fois les communautés humaines et l'écosystème global. Pourquoi, me direz-vous, proposer un énième concept ? Parce qu'il est à mon sens essentiel de proposer un nouveau paradigme de l'entrepreneuriat. C'est-à-dire ?

2. Pour un nouveau paradigme de l'entrepreneuriat

Rappelons ce qu'est un paradigme pour les lecteurs non-initiés. Un paradigme est un concept utilisé pour désigner un cadre théorique, un ensemble de croyances, de valeurs et de techniques qui sont partagées par une communauté scientifique ou académique à un moment donné de son histoire. Le terme, popularisé par Thomas Kuhn dans son ouvrage *La structure des révolutions scientifiques* (1962), fait référence à une vision du monde qui définit, pour une large part, la manière dont une communauté perçoit la réalité, formule ses théories, conduit ses expérimentations et valide ses connaissances.

Dans le contexte scientifique, un paradigme inclut la théorie, les applications et les instruments utilisés par une communauté de chercheurs. Un changement de paradigme, ou « révolution scientifique », survient lorsque l'accumulation d'anomalies ou d'incohérences dans l'ancien paradigme mène à son remplacement par un nouveau cadre qui offre une meilleure explication des données ou des phénomènes observés. L'état actuel de notre société et de notre planète semble aller dans ce sens.

2.1. Pourquoi changer de paradigme ?

Le paradigme classique de l'entrepreneuriat est en effet étroitement lié à la théorie économique néoclassique, qui met en avant le profit et la maximisation de la valeur pour les actionnaires comme objectifs principaux de l'entreprise. Ce paradigme est souvent associé à des figures telles que Joseph Schumpeter et Milton Friedman, bien qu'ils aient contribué de manière distincte à la théorie économique et à l'entrepreneuriat. Selon Schumpeter (1934, 1942), l'entrepreneur est un innovateur, un moteur de changement économique à travers le processus de *destruction créatrice* (je dirais plutôt *création destructrice*). L'entrepreneur est celui qui introduit de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, ou qui ouvre de nouveaux marchés. L'innovation est au cœur de l'activité entrepreneuriale et est considérée comme le principal facteur de croissance économique et de progrès dans la société. D'autre part, Friedman (1962) a affirmé que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits, tant qu'elle reste dans les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans des activités ouvertes et libres sans tromperie ni fraude. Cette perspective a longtemps dominé la pensée en matière de gouvernance d'entreprise. Le paradigme entrepreneurial classique se caractérise donc par l'objectif de croissance, la saisie d'opportunités, la recherche du profit, la concurrence, l'efficacité économique, la rationalité des individus, l'individualisme et l'innovation comme vecteur de croissance.

Ce paradigme a été critiqué pour son manque d'attention aux questions éthiques, sociales et environnementales et son incapacité à répondre aux enjeux contemporains :

- *Déficiences des modèles traditionnels* : Les modèles d'entreprise conventionnels ont montré leurs limites, notamment en termes d'externalités négatives telles que la dégradation de l'environnement, l'accroissement des inégalités sociales et l'épuisement

des ressources. Un nouveau paradigme est donc nécessaire pour reconfigurer l'entrepreneuriat afin de répondre de manière durable et équitable aux besoins de la société.

- *Pression sociétale et climatique* : Le contexte sociétal et environnemental actuel, caractérisé par le changement climatique, la perte de biodiversité, et l'exigence croissante de justice sociale, nécessite une révision de la notion de valeur en entreprise. Il s'agit d'intégrer ces préoccupations, reconnaissant que la santé à long terme des entreprises est intrinsèquement liée à celle de la planète et des communautés qu'elles servent.
- *Changement des attentes des consommateurs et des employés* : Les consommateurs sont de plus en plus conscients et exigeants en matière de pratiques durables et éthiques. Les employés cherchent un sens dans leur travail et veulent contribuer à des causes positives. Preuves en sont les statistiques sur le *turnover* des jeunes et les phénomènes de *ghosting* au travail, témoignages d'une profonde modification des sources de motivation et d'une certaine perte de sens.

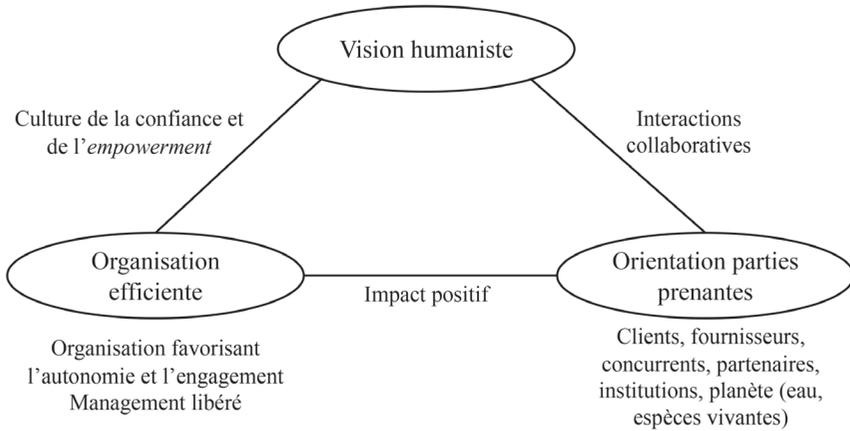
Repenser le paradigme de l'entrepreneuriat n'est pas seulement une réponse éthique aux défis de notre époque ; il représente une stratégie pour garantir la résilience et la réussite à long terme dans un monde en rapide mutation. Ce paradigme devra placer la durabilité, l'inclusion et la responsabilité au cœur de la stratégie d'entreprise, redéfinissant ainsi la réussite en termes de prospérité partagée et de bien-être collectif. Je n'ai pas la prétention de bâtir un nouveau paradigme dans cet ouvrage, mais j'ai espoir que les réflexions proposées ici pourront inspirer à la fois les collègues chercheurs et les chefs d'entreprises désireux d'œuvrer dans ce sens.

Je vais donc, dans les paragraphes qui s'ensuivent, tenter de poser les premières pierres de ce que j'espère être un nouveau paradigme : celui de l'entrepreneuriat humaniste. Les chapitres qui suivront proposeront des modèles et applications permettant de creuser les premiers sillons de ce changement.

2.2. L'entrepreneuriat humaniste : les principes

L'entrepreneuriat humaniste se fonde sur trois piliers principaux : une vision humaniste, une orientation vers les parties prenantes, et une organisation visant l'efficacité et l'engagement des collaborateurs.

Figure 1. Modélisation de l'entrepreneuriat humaniste



2.2.1. Une vision humaniste

Le premier pilier, la *vision humaniste*, est le point de départ du modèle. L'entrepreneur humaniste ambitionne de construire une entreprise qui est socialement responsable, inclusivement engagée, respectueuse de l'environnement, et économiquement viable. Cette vision lui permet de développer une entreprise qui est en harmonie avec la société, l'environnement et ses parties prenantes, tout en assurant sa pérennité et sa réussite économique. Disons-le encore : une entreprise qui œuvre pour le vivant. Cette vision implique de bâtir une raison d'être socio-environnementale. Celle-ci doit être claire et partagée, en interne comme en externe, c'est-à-dire avec les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes (la société et la planète étant incluses dans ces parties prenantes).

En interne, cette vision se traduit par la volonté de mettre en place une *organisation* visant l'efficacité et l'engagement des collaborateurs. L'entrepreneur va donc chercher à véhiculer une *culture* d'entreprise forte, fondée sur des valeurs telles que la confiance, la bienveillance, l'équité, la coopération, l'ouverture d'esprit, la transparence, le respect et la responsabilité. Il s'appuie également sur un management libéré, ou *a minima* participatif, qui implique les collaborateurs dans les prises de décisions et encourage leur créativité et leur autonomie. Par exemple, on parlera davantage de collaborateurs que d'employés, les deux mots ne mettant pas l'accent sur la même dimension de la relation au travail.

En externe, cette vision se traduit par une orientation vers les *parties prenantes*, en considérant que l'entreprise œuvre en faveur de celles-ci, qu'elle est « au service de ». La planète devient ici une partie prenante à part entière et non plus une ressource dans laquelle on puise. Cela implique que l'entrepreneur adopte un état d'esprit coopératif (et non plus compétitif) avec son environnement. Il développe des pratiques d'entraide, des *interactions collaboratives* avec l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de lui.

En résumé, cette vision prône un changement de perspective dans plusieurs fondements managériaux :

Tableau 1. Les nouvelles perspectives de l'entrepreneuriat humaniste

Comportement vis-à-vis des...	Approche humaniste	Approche classique
Finalités de l'entreprise	Efficience/Sobriété	Efficacité/Rentabilité
Ressources humaines	<i>Empowerment</i>	Pilotage
Acteurs du secteur	Coopération (i.e. partenaires)	Compétition (i.e. concurrents)
Ressources naturelles	Préservation voire régénération	Épuisement

Détaillons à présent les deux autres pôles du modèle : l'organisation efficiente et l'orientation vers les parties prenantes.

2.2.2. Une organisation efficiente

Une organisation *efficiente* optimise l'utilisation de ses ressources pour atteindre ses objectifs. Elle suppose la combinaison judicieuse des ressources humaines, matérielles, financières et temporelles, la réduction du gaspillage, et l'amélioration des processus et des systèmes. L'efficience dans une organisation humaniste implique non pas une réduction des coûts aux dépens de la qualité des prestations ou du bien-être des collaborateurs, mais plutôt une recherche de *sobriété*, au sens de Latouche (2006) dans une optique de décroissance.

Il peut être intéressant de rapprocher cette notion de sobriété au concept d'*innovation frugale*, apparu plus récemment mais qui fait germer des idées chez nombre d'entrepreneurs alternatifs. Généralement attribué à Radjou, Prabhu et Ahuja (2012), le concept vient du terme « *jugaad* », mot hindi qui signifie une solution ingénieuse et improvisée, développée avec des ressources limitées. Radjou et ses coauteurs ont exploré comment des entrepreneurs dans des pays en développement,

en particulier en Inde, utilisaient des approches ingénieuses pour surmonter des défis de ressources limitées. Ils ont constaté que ces méthodes pouvaient également être appliquées dans des contextes plus larges et dans des économies développées pour favoriser une innovation plus durable et accessible. L'innovation frugale apparaît donc comme un moyen d'atteindre la sobriété.

En contexte entrepreneurial, entendu ici comme un contexte de création d'entreprise ou de gestion de PME, une organisation efficiente et humaniste est aussi effectuale. *L'effectuation* est un concept en entrepreneuriat qui se concentre sur la manière dont les entrepreneurs prennent des décisions et agissent dans des situations d'incertitude. Ce modèle, développé par Sarasvathy (2001), est basé sur l'idée que les entrepreneurs commencent avec les ressources à leur disposition et cherchent à créer de nouvelles opportunités, plutôt que de chercher à prédire l'avenir. Les entrepreneurs effectuaux génèrent de la valeur avec des ressources limitées, en maximisant leur impact tout en minimisant les coûts et les risques. Dans le sens d'une organisation humaniste, l'efficience devient étroitement liée à l'effectuation. L'effectuation encourage en effet une approche flexible et adaptative dans la prise de décision, ce qui est vital dans la poursuite de la sobriété. En pratique, cela signifie que dans une organisation humaniste efficiente, les dirigeants et les collaborateurs sont encouragés à penser de manière créative avec les ressources qu'ils ont, à s'adapter aux changements de circonstances, et à innover. Pour Vian et Tousart (2023), dans l'effectuation, l'un des facteurs clés de succès consiste à utiliser les *surcapacités* de chaque collaborateur, à savoir ce qui fait sa singularité. Comment parvenir à cela ? Grâce à plusieurs leviers, citons-en quelques-uns.

Le premier levier consiste à créer *l'adhésion et l'engagement des collaborateurs*. Rappelons que l'engagement est lié à la *motivation* au travail, et en particulier aux sources de motivation. On distingue, en psychologie et en management, la motivation intrinsèque et extrinsèque. La motivation intrinsèque, comme son nom l'indique, provient de l'intérieur de l'individu. Cela signifie que l'action est motivée par un intérêt personnel ou un plaisir inhérent à l'activité elle-même, et non par des facteurs externes. Par exemple, un collaborateur peut travailler sur un projet parce qu'il trouve le travail en lui-même stimulant, utile à la collectivité, ou enrichissant. Les facteurs intrinsèques comprennent la passion, le sens, l'altruisme, la curiosité, le besoin de contribuer à une œuvre plus grande, le désir de relever des défis, et la satisfaction

de réaliser quelque chose. Le plaisir, la sensation d'utilité, ou encore la fierté du travail accompli mettent ainsi l'individu dans un état de *flow* qui est l'état optimal de l'être humain.

La motivation extrinsèque, quant à elle, est issue de facteurs externes à l'individu. Lecomte (2016) nous explique qu'une personne est motivée extrinsèquement lorsque son intérêt concerne le résultat obtenu à la suite de ses actions. Cela peut inclure des récompenses telles que le salaire, les primes, ou les autres avantages en nature. Bien que la motivation extrinsèque puisse être efficace pour obtenir des résultats à court terme, elle est souvent moins durable pour maintenir un engagement à long terme.

L'engagement des collaborateurs est fortement influencé par la motivation intrinsèque. Lorsque ceux-ci partagent les valeurs de l'entrepreneur, et trouvent du sens et de la cohérence dans leur travail, ils sont plus susceptibles de s'engager pleinement car ils le trouvent gratifiant, utile et significatif. Ils peuvent ainsi, ensemble, agir vers la recherche de l'efficacité.

Le deuxième levier d'action consiste en un *leadership bienveillant*. Il s'agit d'un leadership qui promeut et entretient un environnement de travail positif, une communication ouverte, et la valorisation des contributions de chaque employé. Resick *et al.* (2006) ont étudié le leadership éthique à travers différentes cultures, concluant que les valeurs et les comportements éthiques des leaders contribuent significativement à la création d'un environnement organisationnel positif et humaniste. Ils soulignent l'importance des leaders qui inspirent, soutiennent et guident les employés. Le droit à l'erreur, les cercles de discussion, les feedbacks réguliers, l'évaluation à 360° sont des outils pertinents en ce sens.

Dans la continuité, le troisième levier est l'*empowerment*. Celui-ci vise à donner aux individus ou aux groupes les moyens de prendre des décisions, d'agir de manière autonome, et de se sentir responsables et capables d'influencer les résultats dans leur environnement de travail ou leur communauté. Cette approche est fondée sur la confiance, le partage de pouvoir, et la capacité d'agir. En voici quelques applications concrètes en entreprise.

Tableau 2. *Quelques pratiques d'empowerment*

Pratiques	Exemples
Groupes de travail autogérés	Équipes de projet ou transversales qui fonctionnent indépendamment, avec des méthodes de travail définies par eux-mêmes et une responsabilité des résultats. Direction par objectif.
Prise de décision participative / démocratique	Réunions régulières avec tout ou partie des collaborateurs pour les impliquer dans les décisions affectant leur travail, et intégrer les suggestions dans les politiques d'entreprise.
Feedback et communication bidirectionnelle	Encouragement à partager des opinions et des retours, avec des réponses actives de la part de la direction. Reconnaître le droit à l'erreur.
Formations et développement des compétences	Programmes de formation pour développer le leadership ou les compétences techniques.
Soutien à l'innovation et à la prise de risque	Programmes internes pour proposer et tester de nouvelles idées, soutenus par l'entreprise.

Les trois leviers décrits précédemment – engagement par la motivation intrinsèque, leadership bienveillant et *empowerment* – font partie intégrante des outils du management libéré, qui me semble être un mode de management particulièrement approprié aux entrepreneurs humanistes. J'y reviendrai dans le chapitre 1.

2.2.3. *Une orientation vers les parties prenantes*

Le troisième pilier du modèle de l'entrepreneuriat humaniste concerne les relations externes à l'entreprise. Celles-ci sont résolument collaboratives et orientées vers la satisfaction, voire le service rendu à ses parties prenantes au sens le plus large du terme.

Une entreprise orientée vers ses parties prenantes est en effet une organisation qui reconnaît et répond activement aux besoins et intérêts de tous les acteurs concernés, pas seulement de ses actionnaires. Les décisions sont prises en tenant compte de *l'impact positif* sur divers groupes, tels que les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les partenaires, la communauté locale, et le vivant sous toutes ses formes (*i.e.* la société et la planète).

Au niveau de l'environnement immédiat, il s'agit de développer des relations de confiance et de collaboration avec les partenaires. Les concurrents sont plutôt appréhendés comme des confrères, et les relations inter-organisationnelles sont marquées par la confiance, les valeurs partagées et la compatibilité de vision. Cette compatibilité se retrouve également au niveau des clients et des fournisseurs, où l'on constate le même alignement de valeurs. Voici quelques exemples de pratiques pouvant être mises en place par les entrepreneurs humanistes au niveau externe.

Tableau 3. L'orientation parties prenantes en pratique

Pratiques	Exemples
Programmes de RSE partagés	Développement de programmes interentreprises, axés sur la durabilité environnementale, le soutien communautaire et les projets de bienfaisance.
Pratiques de travail équitable	Offre de salaires justes pour les prestataires et sous-traitants, conditions de travail optimales et opportunités de développement professionnel.
Achat responsable	Collaboration avec des fournisseurs qui respectent des normes éthiques et environnementales élevées, et mise en œuvre de politiques d'achat équitables.
Transparence et communication externe	Communication ouverte sur les pratiques commerciales et les décisions, avec une politique de portes ouvertes.
Engagement des parties prenantes dans les décisions	Inclusion des parties prenantes dans le processus décisionnel à travers des comités consultatifs et des réunions régulières.
Gestion de l'impact environnemental	Initiatives pour régénérer l'écosystème, réduire l'empreinte écologique, améliorer l'efficacité énergétique ou utiliser des ressources durables.
Politiques de diversité et d'inclusion	Promotion de la diversité et de l'inclusion, assurant l'équité et le respect pour les clients et les partenaires de l'entreprise.

Enfin, il s'agit de mesurer la performance de façon plus globale en évaluant *l'impact positif* de l'organisation sur les parties prenantes, c'est-à-dire d'adopter des critères de mesure qui reflètent l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise, en plus de la performance économique.

En ce sens, nous pouvons nous inspirer d'Elkington (1994) qui propose le *Triple Bottom Line*, concept qui élargit le cadre traditionnel de mesure de la performance des entreprises pour inclure non seulement les aspects financiers, mais aussi les impacts sociaux et environnementaux. Le *Triple Bottom Line* se concentre sur trois dimensions :

- *People* (Personnes) : Cette dimension concerne l'impact social de l'entreprise sur ses employés, ses clients, la communauté locale et la société dans son ensemble. Il s'agit notamment de questions telles que les conditions de travail, l'engagement communautaire, la responsabilité sociale de l'entreprise et l'équité.
- *Planet* (Planète) : Cela fait référence à l'impact environnemental de l'entreprise. Cela inclut la gestion des ressources naturelles, la réduction de l'empreinte carbone, la durabilité des opérations et la contribution à la lutte contre le changement climatique.
- *Profit* (Profit) : Cette dimension représente la performance économique de l'entreprise. Elle inclut non seulement les bénéfices et les revenus, mais aussi la contribution économique plus large de l'entreprise, comme l'emploi et le développement économique local.

Le *Triple Bottom Line* encourage les entreprises à aller au-delà de la poursuite du profit financier pour inclure des responsabilités sociales et environnementales, mais aussi d'ouvrir l'éventail des parties prenantes, y compris les travailleurs, les communautés et l'environnement. Le traduire en indicateurs de performance spécifiques implique de mesurer les impacts dans les trois domaines clés : social, environnemental et économique. Voici une déclinaison possible de ces indicateurs pour chaque dimension :

Tableau 4. Proposition d'indicateurs de performance pour les entrepreneurs humanistes

	Exemples d'indicateurs	Description
<i>People (Personnes)</i>	Interne	
	Taux de satisfaction des employés	Mesure du bien-être et de l'engagement des employés.
	Taux de rétention du personnel	Proportion d'employés restant dans l'entreprise sur une période donnée.
	Diversité et inclusion	Pourcentage de femmes, de minorités ethniques, etc., dans l'effectif total et dans les postes de direction.
	Formation et développement	Investissement en formation et développement par employé.
	Externe	
	Investissement financier dans la communauté locale ou régionale	Somme totale investie dans des projets communautaires.
	Nombre de projets communautaires soutenus	Nombre total de projets ou initiatives de développement soutenus.
	Impact des projets sur la communauté	Mesure de l'impact des projets sur les communautés locales.
	Taux de satisfaction des clients Qualité des produits/services	Mesure du degré de satisfaction, et de la conformité des produits/services aux standards établis et aux attentes des clients.
<i>Planet (Planète)</i>	Sobriété	
	Empreinte carbone	Total des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise.
	Utilisation des ressources	Consommation d'eau, d'énergie et utilisation de matériaux renouvelables.
	Gestion des déchets	Quantité de déchets produits et pourcentage recyclé.
	Biodiversité	
	Nombre d'initiatives de conservation	Nombre de projets ou partenariats de conservation de la biodiversité.
	Superficie de terres protégées	Surface totale de terres ou habitats naturels protégés/restaurés.
	Espèces menacées protégées	Nombre d'espèces menacées bénéficiant des initiatives de l'entreprise.
Impact sur la biodiversité locale	Évaluation de l'impact des activités de l'entreprise sur la biodiversité locale.	

	Exemples d'indicateurs	Description
Profit (Profit)	Revenu net	Bénéfices nets après impôts et autres dépenses.
	Croissance du chiffre d'affaires	Augmentation des revenus d'une année sur l'autre.
	Retour sur investissement (ROI)	Efficacité des investissements de l'entreprise en termes de génération de revenus.
	Valeur ajoutée économique (VAE)	Bénéfice opérationnel.
	Efficience	Utilisation optimale des ressources pour obtenir les meilleurs résultats avec le minimum de temps, de coûts ou de déchets.

Ce modèle d'entrepreneuriat humaniste représente un idéal vers lequel tendre, et les voies pour l'atteindre sont multiples. Atteindre cet idéal est un défi complexe qui ne peut être relevé seul et nécessite d'activer plusieurs leviers en parallèle : créer les outils incitatifs pour rassembler les collaborateurs prêts à s'engager dans cette dynamique, trouver des partenaires externes partageant la même vision humaniste, évoluer dans un secteur d'activité favorable, être prêt à faire pivoter son *business model* pour intégrer les dimensions manquantes. Il est important de noter que les entreprises mentionnées dans cet ouvrage ne remplissent pas forcément tous ces critères, mais toutes progressent vers cet objectif en adoptant certaines de ces pratiques. C'est de ces initiatives que nous pouvons tirer des leçons pour promouvoir un humanisme accru dans le monde des affaires.

3. Pratiques à destination des entrepreneurs humanistes

Dans les chapitres qui vont suivre, plusieurs pratiques sont analysées à travers l'histoire d'entrepreneurs humanistes ayant déployé une stratégie, mis en place une structure, ou ayant été confrontés à des situations éclairantes. Dans les six premiers chapitres sont abordés les dimensions organisationnelles et stratégiques d'entreprises de secteurs « traditionnels » : peinture et décoration, tissage et filature, textile et accessoires sportifs, recyclage et reconditionnement, numérique.

J'aborde dans le chapitre 1, avec ma collègue Michèle El Khoury, la question des modes d'organisation pouvant être mis en place par les entrepreneurs humanistes, en établissant un focus sur le management libéré. Plusieurs pratiques sont présentées et nous justifions la

pertinence de celui-ci pour les entrepreneurs humanistes. Emmanuelle Reynaud (chapitre 2) montre ensuite comment mettre en place une stratégie humaniste tenant compte de la viabilité économique et des préoccupations environnementales. Elle y développe le concept d'effectuation et montre en quoi celle-ci semble une voie pour parvenir à ce double objectif. Dans le chapitre 3, Sandrine Berger-Douce démontre quant à elle comment la mise en place d'une stratégie humaniste développe la résilience de la structure, et potentiellement celle d'une industrie fragilisée.

Le *business model* humaniste est développé dans les deux chapitres suivants. Tout d'abord par Élise Bonneveux et Arthur Caré-Famchon dans le chapitre 4, où les trois piliers proposés en introduction sont développés et articulés. Puis Estèle Jouison et Florence Krémer étudient comment on peut transformer son *business model* pour le rendre aligné avec les valeurs de l'entrepreneur (chapitre 5). Enfin, Muriel Fadaïro et Véronique Favre-Bonté clôturent cette première section de l'ouvrage et étudient dans quelle mesure il est possible de dupliquer un concept d'entrepreneuriat humaniste à l'international *via* une franchise (chapitre 6).

Les chapitres qui suivent étudient plus spécifiquement le secteur de l'ESS, à travers différentes structures (SCOP, SCIC, association à but non lucratif) et des problématiques types pouvant être rencontrées par ce type d'organisation. La coopérative d'activité et d'emploi (en SCOP) et les enjeux spécifiques des structures aux modes de gestion démocratiques et participatifs sont étudiés par Frédérique Allard et Ketty Bravo dans le chapitre 7. Dans le chapitre 8, Philippe Pasquet et Marius Chevallier approfondissent la réflexion théorique autour de la gouvernance collective, et analysent le cas d'un tiers-lieu (en SCIC) et des difficultés qu'il rencontre à ce niveau.

Cela permet d'ouvrir ensuite la réflexion sur la perception parfois paradoxale de la RSE dans les entreprises de l'ESS, et le risque de dénaturation de l'inclinaison humaniste. Agnès Paradas s'interroge ainsi, dans le chapitre 9, sur les valeurs et le rôle des dirigeants des structures de l'ESS, et se demande ce qui pousse un dirigeant à intégrer une démarche RSE dans sa stratégie. Des points de vigilance sont également identifiés.

Dans le chapitre 10, Martin Cloutier et Claudia Pelletier étudient un pôle d'économie sociale au Québec en se demandant comment réconcilier l'aspect numérique à la mission sociale et humaine portée par les EÉS, et quelles sont les tensions spécifiques qui peuvent émerger d'un tel contexte. Dans le chapitre 11, Marie-Noëlle Albert, Nadia Lazzari

Dodeler et Caroline Houle se demandent si la performance par la bienveillance est possible et sous quelles conditions, en analysant le cas d'une association visant l'intégration de personnes immigrantes. Enfin, Christophe Schmitt, Raymond Bou Nader et Michaël Bénédic (chapitre 12) reviennent sur des questions réflexives autour de la compatibilité entre humanisme et entrepreneuriat, et questionnent l'humanisme en tant que moteur de l'entrepreneuriat.

Cette compilation d'analyses et de réflexions vise non seulement à enrichir la compréhension académique de l'entrepreneuriat humaniste, mais aussi à fournir des pistes concrètes et inspirantes pour les praticiens et les futurs entrepreneurs qui aspirent à intégrer des principes humanistes dans leurs pratiques. Je vous souhaite une lecture enrichissante et espère que vous trouverez dans ces pages de précieuses sources d'inspiration pour vos propres parcours.

Bonne lecture !