

**make\_sense**



# **Entreprendre sans se cramer**

**Le mini-guide pour allier  
réussite entrepreneuriale  
et soin de soi**



# Introduction

Quand j'étais étudiante, on me disait souvent que j'étais utopiste. Je rêvais d'être dans une entreprise où mon travail ne serait pas évalué selon la tenue que je porte ou le nombre de diplômes sur mon CV et où je ne serais pas considérée comme un contrat mais comme une personne à part entière - avec ses talents et ses vulnérabilités. **Je rêvais d'une entreprise qui prend soin des individus autant que des intérêts du collectif.**



*"Tu rêves Loan, le travail c'est pas le monde des bisounours, reviens sur Terre."*

C'est là que j'ai atterri chez makesense et j'ai découvert que mon rêve n'était pas si utopiste que ça. J'ai découvert un collectif où on croit profondément que chacun·e a quelque chose d'unique à apporter et mérite l'écoute, le respect et le soin. **Un collectif est en bonne santé parce que chaque personne qui le compose l'est également.** Dès mon arrivée chez makesense en 2017, j'ai rejoint l'équipe dédiée au bien-être des salarié·es fraîchement créée. D'abord parce que ce sont des sujets qui m'intéressent - mais aussi parce que la passion et l'énergie que je mets dans un travail que j'adore peut m'empêcher de poser les bonnes limites. Pour ma santé et celle des autres, c'était essentiel de dédier du temps à ce sujet.

Ces dernières années, on a été au contact de nombreux·ses entrepreneur·euses sociaux et le constat est sans appel : c'est comme si l'épuisement était devenu un passage obligé de l'entrepreneuriat ; comme si on ne pouvait pas concilier projet à impact et bonne santé.

Ce constat dépasse la sphère de l'entrepreneuriat : activisme, associatif, travail social, salariat... le reste du monde n'est pas épargné. Dans notre imaginaire d'un monde qui prend soin du vivant, cette réalité ne nous convient pas. Alors on a décidé, à notre échelle, de la transformer.

Aujourd'hui, on pourrait dire que je suis toujours une utopiste mais cette fois, je partage mes rêves au quotidien avec les gens autour de moi. Et nos rêves, ce sont :

- Des équipes où on est capable de travailler avec des personnes qui fonctionnent différemment, où **l'on valorise la diversité de profils**, de parcours, de talents et de leadership.
- Des collectifs où on a des espaces sécurisants d'écoute et de partage pour nourrir **des relations interpersonnelles basées sur l'authenticité, le respect et la confiance** ; où l'on a le courage de nommer ce qui est injuste et de mettre les pieds dans le plat des tensions pour les faire avancer, avec bienveillance et humilité.
- Des organisations où on promeut des nouveaux paradigmes où **la croissance et le gain financier ne sont plus les seuls piliers du succès** ; où l'optimisation n'est pas au service du plus productif mais du mieux, du plus créatif et valorisant pour chacun·e.
- Des entreprises où on redonne de l'importance à notre santé physique et mentale, où l'on prend soin de nos émotions ; où **le repos et les principes de régénération retrouvent une place dans notre quotidien** ; où le soin de soi n'est pas considéré comme un aveu de faiblesse et d'égoïsme mais comme un acte au service du bonheur individuel et collectif.

On rêve d'entreprises qui ne sont plus un espace d'aliénation de notre humanité où l'on sacrifie sa santé et celle de la planète. On rêve d'entreprises où l'impact n'est pas le seul résultat final ; ce dernier intègre aussi le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs. **On rêve d'entreprises dont les ambitions et les limites font danser**


## ensemble rentabilité et bonne santé.

Et tu sais quoi ? On est convaincu·es que ce n'est pas juste une utopie. Si on s'y met à plusieurs, on peut écrire cette nouvelle histoire et donner naissance à ces nouveaux modèles de réussite et de bonheur. Pour ça, on te propose une aventure en 5 étapes :


 **Apprendre à écouter les signaux de ton corps et de tes émotions** pour pouvoir agir et ne pas foncer tête baissée dans le burn-out.

 **Organiser tes journées et ton équipe** pour gagner en productivité et en sérénité

 **Trouver ton équilibre de vie professionnelle et personnelle** et oser te déconnecter pour mieux tenir la durée

 **Maintenir des relations authentiques et saines avec tes associé·es et tes équipes**, notamment quand tu passes de porteur·euse de projet à dirigeant·e d'entreprise.

 **Déconstruire tes croyances personnelles et les modèles mentaux de l'entrepreneuriat social** qui t'empêchent de lâcher-prise et de prendre soin de toi !

Tu trouveras au fil de ces pages des ressources, des témoignages d'entrepreneur·euses qui sont passé·es par là, des conseils d'expert·es et des bonnes pratiques à expérimenter dès maintenant dans ton quotidien. Allier réussite entrepreneuriale et soin de soi ? On y croit ! Allez, embarque avec nous pour entreprendre sans te cramer : à ta santé 

Loan, responsable du pôle bien-être et santé mentale chez makesense

## Chapitre 1

# Connais et écoute-toi pour mieux agir

La première étape pour prendre soin de soi, c'est d'apprendre à te connaître et à t'écouter. Ensuite, tu peux créer des espaces pour partager régulièrement avec ton équipe vos ressentis. C'est dans ces moments qu'on peut détecter les signaux de mal-être, poser des limites et éviter de foncer droit dans le mur de l'épuisement et du burn-out.

On peut avoir tendance à laisser de côté le soin pour répondre aux urgences à court terme. **Souviens-toi que le soin est un investissement sur le long terme pour permettre à ton potentiel d'être au service de ton projet et de ton bonheur !**

# On a tous·tes un mode de fonctionnement **unique**

## 1 Explore ton mode d'emploi

On n'est pas des machines mais on a quand même chacun·e un mode d'emploi ! Mettre en place des bonnes bases de collaboration et de travail, ça commence par là. Chez makesense, on a créé le **Tekimoi**, un atelier à faire lors de séminaires d'équipe ou à l'arrivée d'une nouvelle personne avec ses collègues.

### A quoi ça sert ?

- Comprendre les mécanismes de fonctionnement d'un·e collègue au travail
- Expliquer ton propre fonctionnement à tes collègues pour leur donner les clés de lecture de ton comportement, tes humeurs et tes réactions
- Anticiper et désamorcer de potentiels malentendus ou tensions, en évitant de prendre les choses personnellement ; et pouvoir ainsi construire une relation professionnelle saine.

⚠ Ce n'est ni un test de personnalité, ni une session de psychologie. On ne va pas creuser les mécanismes profonds de la psyché (mental et émotions). On veut simplement se donner les clés d'une collaboration efficace et agréable ensemble.

### Comment ça marche ?

On te recommande de pratiquer le **Tékimoi** dans des moments informels (on évite les salles de réunion ou le bureau du·de la boss). Les lieux ont leurs codes et symboliques, ils peuvent parfois empêcher les personnes de s'exprimer librement. Certains temps d'équipe s'y

prêtent particulièrement bien, par exemple :

- Un café dans les premiers jours de la nouvelle personne avec son·sa manager
- Une session de team building lors d'un séminaire d'équipe
- Un apéro d'équipe

Le **Tékimoi** se pratique à deux ou en petit groupe (3 à 4 personnes maximum). On te recommande de prévoir entre 30 minutes et 1h30 pour la session, en fonction du nombre de participant·es.

Préparez en amont de l'échange chacun·e de votre côté les points essentiels que vous avez envie de partager sur vous aux autres. Ces points répondent à la question : qu'est-ce que Michel doit savoir sur moi pour qu'on travaille bien ensemble ?

### Le jour J :

1. Installe-toi confortablement avec ton manager/managé·e (ou ton équipe en petit groupe). Évite de proposer un Tékimoi en plein milieu de la journée car l'idée est de sortir du cadre conventionnel du bureau pour être à l'aise et se livrer un peu plus qu'à l'ordinaire.
2. Donne la parole à une première personne ; elle a 10 minutes pour partager son mode de fonctionnement. Ce n'est pas un exercice facile, les managers montrent l'exemple en démarrant et en étant authentiques. Les personnes qui ne parlent pas sont en écoute active (elles notent et n'interrompent pas).
3. A la fin des 10 minutes, les autres peuvent poser des questions pour approfondir certains points. Puis, fais tourner la parole aux autres participant·es chacun·e leur tour.
4. A la fin du Tékimoi, remerciez-vous pour ce partage et partagez avec quoi chacun·e repart comme informations nouvelles ou comme proposition de changement pour concilier les besoins de chacun·e et du collectif.

👉 Il n'y a pas de bon ou mauvais modes de fonctionnement. Il n'y a que des personnes avec leur propre caractère, histoires et modes d'actions. C'est nécessaire d'apprendre à faire avec cette diversité et même d'en tirer des forces pour créer un collectif efficient.

### Exemples de thèmes à explorer pendant le Tekimoi, à toi de compléter!

- L'organisation d'une journée
- Les fluctuations de l'énergie dans la journée ou la semaine
- Les modes de communication
- Les besoins en management et environnement de travail
- Les facilités et difficultés à travailler avec les différentes personnes
- etc.

## 2 A toi de jouer !

Tu trouveras ici un exemple de Tekimoi avec les questions à proposer pour animer ce temps d'échange. Tu peux t'en inspirer pour créer celui qui correspond à ton environnement de travail.

📖 [Tékimoi - apprendre à faire connaissance \(modèle\)](#)

## 3 Un shot d'inspiration



**Wesley Samba,**  
fondateur de Kiklean

Ce qui m'a aidé à plus m'écouter et prendre soin de moi :

Avant je pouvais me réveiller à 5h, me coucher à 1h et ne rien ressentir à part de la fatigue, ça me faisait peur, j'avais l'impression d'être un robot. Aujourd'hui, je ressens plus de choses dans mon corps, notamment dans les moments de stress. Ce n'est pas forcément agréable mais ça me permet d'être plus à l'écoute.

- Me fixer des petits objectifs pour graver les changements dans le marbre. J'avais tendance à me donner des objectifs trop gros et j'étais déçu de moi-même.
- Partager mes émotions avec mon équipe et oser leur dire que j'étais accompagné sur ce sujet. Exprimer mes réflexions m'a permis d'avoir une meilleure conscience de ce que je ressens et de me sentir responsable de faire bouger les choses.
- J'ai appris à dire non, autant dans la vie professionnelle (j'ai pris une décision radicale en ne prenant plus de nouveaux clients pour l'instant) que dans la vie personnelle (j'ai réduit ma consommation d'alcool et les sorties qui vont avec pour explorer d'autres façons de me déconnecter et

me ressourcer).

- J'ai pris conscience que "c'est juste un taf" et j'ai lâché prise sur la croyance que j'étais indispensable partout. Je délègue beaucoup plus !

Au-delà de mon bien-être, j'ai aussi remarqué que mes relations avec l'équipe se sont améliorées : je me sens moins exigeant, plus à l'écoute et plus empathique.

L'entrepreneuriat, c'est un marathon. Ça demande de la préparation et du soin. Le mental ne fait pas tout, il faut connaître ses limites pour ne pas flancher et se souvenir qu'on n'est pas surhumain.

## 4 Pour aller plus loin

- [Ikigai](#) pour trouver ta mission de vie et ta zone de génie
- Des tests de personnalité comme le [MBTI](#), [Ennéagramme](#), le [Process Com](#) pour mieux connaître ta personnalité et en comprendre les impacts dans le travail
- La méthode [DISC](#) pour mieux comprendre ton fonctionnement de communication et de travail en équipe.
- Le chapitre 2 du guide makesense [Entreprendre pour le bien commun](#)
- Les différentes thérapies et coachings qui permettent de mieux comprendre une situation vécue et développer des ressources pour mieux les appréhender !

# Être à l'écoute du corps, du mental et des émotions

## 1 Explore tes signaux faibles du quotidien

### Ecoute ce que ton corps te dit

Prendre soin de sa santé physique et mentale passe d'abord par de l'écoute de soi et des signaux que le corps envoie. Ce n'est pas forcément évident pour tout le monde car on valorise plus le fait d'être connecté·e à son mental qu'à son corps. Et **c'est d'ailleurs parce qu'on s'est déconnecté·es de notre nature vivante et de notre corps qu'on peut être aujourd'hui dans un état de santé mentale difficile.**

Pourtant, **les sensations et les émotions sont une vraie boussole pour prendre soin de notre santé en nous permettant d'identifier des signaux faibles quand on approche les limites d'énergie physique, mentale ou émotionnelle.**

Ces signaux sont nombreux et surtout, ils sont propres à chacun·e. Tu peux les détecter dans tes comportements, ton corps, ton mental et tes émotions. Voici un tableau non exhaustif de signaux faibles.

👉 A la lecture de ce tableau, tu peux avoir l'impression de cocher presque toutes les cases ... et c'est normal ! Ces signaux sont des messages du corps pour signifier qu'il manque d'énergie et de ressources. Ce qui est intéressant, c'est d'identifier ceux qui sont particulièrement intenses et rendent ton quotidien difficile à vivre.

Dans tes actions	Dans ton corps	Dans ton mental et tes émotions
difficulté à respecter les dates butoirs	fatigue constante	perte de confiance en toi, en les autres, en l'avenir
to-do listes qui ne se terminent jamais	migraines, maladies ou douleurs chroniques	sensibilité et susceptibilité "anormales", difficulté dans la gestion des émotions
diminution de l'attention, de la concentration et de la productivité	troubles du sommeil	sentiment d'être débordé-e et de courir après le temps
difficulté à répondre aux sollicitations sereinement et dans les temps	troubles de l'appétit	sentiment de confusion et de flou, difficulté à prendre des décisions
erreurs plus fréquentes	agitation	pensées de jugement intérieur plus fortes et plus fréquentes, de la culpabilité
trous de mémoire et oublis	palpitations, mains moites et transpirations excessives - sentiment de stress qui ne s'apaise pas	perte de motivation
etc.	etc.	etc.

👉 Quand on prend conscience d'un mal-être que l'on ressent, c'est important de **ne pas culpabiliser**. Ces symptômes sont des réactions du corps qui envoie l'information que certaines de tes ressources sont épuisées et qu'il est nécessaire de faire le plein ! Cela n'a rien à voir avec ton niveau de compétences ou ta valeur.

Dans l'interprétation de ces signaux, tu peux faire la différence entre la fatigue et l'épuisement.

La fatigue est un ressenti normal de l'organisme. On peut ressentir :

- de la fatigue physique (envie de dormir)
- de la fatigue mentale (difficulté de concentration ou de compréhension)
- ou encore de la fatigue émotionnelle (quand on se sent vidé-e)

Cette fatigue disparaît d'elle-même au quotidien suite à :

- un moment de repos (sommeil, sieste, etc.)
- un moment de détente (une balade, une activité ludique ou relaxante, de la distraction, etc.)
- un moment de recentrage sur soi (du sport, de la méditation, du repos, de la solitude ou au contraire de la reconnexion avec les autres, etc.)

L'épuisement présente les mêmes symptômes que la fatigue, ainsi que plusieurs autres signaux faibles (voir le tableau). La particularité de l'épuisement, c'est que malgré les activités de repos, de détente et de recentrage - ou tout autre action de bien-être - on ne parvient pas à récupérer son énergie. On peut se retrouver dans un cercle vicieux où on ne sait plus comment prendre soin de soi ou on n'arrive plus à le prioriser.

### Zoomons sur la charge mentale

La charge mentale représente à la fois la quantité d'informations à traiter et leur complexité (charge cognitive), la manière dont nous les



traitons en fonction de notre état affectif (charge psychique), et le temps dont nous disposons pour les traiter (pression temporelle).

Le problème n'est donc pas la charge mentale mais la surcharge ; et nous ne sommes pas égaux·ales sur notre fonctionnement avec la charge mentale, ni les un·es avec les autres ni avec nous-mêmes dans le temps.

Pour diminuer les conséquences d'une charge mentale trop forte, tu peux commencer par identifier les éléments de ton quotidien qui peuvent l'augmenter. Tu trouveras dans le tableau ci-dessous une liste non exhaustive de facteurs de charge mentale.

👉 Nous réagissons de façon très différentes à la charge mentale. Certaines personnes sont très "mentales" et vont ressentir de fortes conséquences psychologiques quand d'autres sont plus "corporelles" et vont somatiser, parfois de manière inconsciente.

L'environnement	L'état psychique	L'état physique
quantité d'information ou de tâches à réaliser	sommeil (un sommeil réparateur consiste en général entre 7h et 9h)	jugement intérieur
urgence et pression	alimentation	histoires mentales qu'on se raconte sur les événements et sur soi
complexité des informations ou des tâches	l'impact des cycles biologiques et des saisons sur l'énergie et les systèmes immunitaire, nerveux et hormonal.	émotions
niveau de concentration et les conditions de travail qui la facilitent ou non	posture de corps durant la journée	pressions sociales et conditionnements sociétaux
responsabilités et confiance qu'on nous accorde	activité physique et le mouvement	dissonances cognitives
relations humaines personnelles et professionnelles	état de santé en général	croyances limitantes
outils personnels ou professionnels		peur de l'ennui et de l'inutilité
niveau d'incertitude et la prise de risque		
etc.	etc.	etc.



## Développe ta capacité d'écoute de toi et des autres

Les sujets de santé mentale ne sont pas forcément faciles à aborder au travail, avec ses proches ou même parfois en introspection avec soi-même car certain·es les considèrent comme une marque de faiblesse. Dans certaines cultures ou certains milieux, ils sont encore tabous.

Pourtant, ils sont tout aussi importants que les sujets de santé physique, et peuvent concerner tout le monde. **Cela demande du courage d'engager des conversations sur ces sujets mais elles sont souvent libératrices pour ceux et celles qui y participent.**

Pour développer ta capacité d'écoute de toi-même, tu peux :

- **Sacraliser du temps** dans ton agenda pour faire le point avec toi-même (écriture intuitive, bullet journal, objectifs et intentions du mois / de la semaine, tracking d'émotions ou de signaux faibles, etc.)
- **Pratiquer la méditation** ou toute autre activité de centrage pour cultiver une posture de pleine conscience, d'écoute et d'accueil de toi-même
- **Solliciter du soutien auprès d'un·e professionnel·le.** Ce n'est pas un échec de demander de l'aide sur ces sujets ! La mauvaise image que l'on peut avoir de la santé mentale peut être culturelle. En France par exemple, c'est un sujet beaucoup plus tabou que dans les pays anglo-saxons où la parole est plus libérée.

Et pour développer ta capacité d'écoute des autres, tu peux :

- En parler avec ton équipe ou tes proches pour **ouvrir des espaces de discussions dédiés.** Cela peut être pendant des rituels d'équipe ou des rituels informels pour partager des ressentis, des réflexions et des besoins.
- Commencer certaines réunions par un tour de "météo" pour **prendre la température de chaque personne et adapter l'animation** et les objectifs selon le niveau d'énergie du collectif.

## 2 A toi de jouer !

Pour identifier tes prochains pas, voici quelques questions d'introspection auxquelles tu peux répondre - n'hésite pas à trouver quelqu'un·e autour de toi pour partager tes réponses et réflexions !

[📖 Questions d'introspection pour apprendre à s'écouter et identifier ses signaux faibles](#)

## 3 Un shot d'inspiration

En mars 2020, j'ai co-créé fertiles. J'ai cumulé plusieurs rôles : formation, facilitation, écriture d'un livre, stratégie, gestion RH, communication, comptabilité, et pleins d'autres petits rôles "invisibles" difficiles à conscientiser et à nommer.

J'ai commencé à décliner en janvier 2022. Je pleurais beaucoup, j'étais angoissée et très irritable alors qu'habituellement, je suis une personne très calme. Je ne mettais plus de forme dans mes communications, ce qui pouvait créer des tensions. Au fur et à mesure, j'ai arrêté les ancrages dans ma vie : le sport, le yoga et le chant. **Je continuais en me disant que ça irait mieux le len-**

**demain ; "tant que ça tient, ça va".** Un jour, mon corps a lâché et je n'ai pas réussi à me lever. Aujourd'hui, ça va mieux mais je sens que j'ai été abîmée et que j'en garde des séquelles.

Si j'avais quelques conseils à partager pour prévenir le burn-out ce serait :

**Audrey Dufils,**  
co-fondatrice de [fertiles](#).



- **En parler** avec son équipe, ses proches et aussi des personnes qui vivent des situations similaires. Ça aide vraiment à légitimer ce qu'on ressent et à se donner le droit de se reposer. Instaurer une culture du soin dans son projet, c'est clef.
- **Faire confiance à ses proches** quand ils nous font des retours sur les changements de nos comportements et de nos humeurs, et nous conseillent de s'arrêter. Quand on est épuisé-e, on n'est plus capable d'avoir une vision claire sur nous-même et de réagir à temps.
- **Ne pas sacrifier ses activités de loisirs et sacrifier du temps pour soi.** C'est dans ces moments de respiration qu'on peut prendre de la hauteur et prendre conscience de ce dont on a réellement besoin.

Audrey Dufils, co-fondatrice de [fertiles](#).

## 4 Pour aller plus loin

- Les pratiques de pleine conscience comme la méditation. Vous pouvez en écouter une [ici, guidée par Loan Cong](#) ou utiliser des applications comme [Mind](#), [7Mind](#), [Headspace](#), [Petit Bambou](#).
- Le podcast [En Off](#) de Anaïs Richardin
- Le podcast [Gamberge](#) de Christine Berrou
- Pratiquer le [journaling](#)
- Le livre [Ne te quitte pas](#) de Martin Aylward

## L'avis de l'experte



**Stéphanie Vergues**, coach et consultante - révélatrice de talents

Nous ne sommes pas obligé-es d'endosser des costumes ou de prendre un rôle qui ne nous correspondent pas. Et pour ça, prendre le temps d'explorer qui "je suis" est fondamental pour trouver son équilibre de vie. Il y a différents domaines que l'on peut explorer :

- **Connaître ses besoins de vie** sociale, familiale, amoureuse, sportive, artistique, professionnelle, personnelle, associative etc.

- **Connaître ses valeurs** pour identifier ce qui est important pour soi et comment cela s'incarne en action. Prenons par exemple, la liberté : cette valeur peut se traduire pour certain-es par un agenda peu rempli pour avoir la liberté de choisir sur quoi on va travailler et de garder de la place pour des imprévus - et pour d'autres, la liberté ce sera de tout noter dans son agenda pour ressentir de la liberté sur la charge mentale et pouvoir réfléchir à autre chose que sa todo liste !

- **Connaître son mode de fonctionnement** : est-ce que je suis une personne plutôt dans l'action ou la réflexion ? Est-ce que j'ai besoin des autres pour avoir des idées ou je préfère être seul-e ? Est-ce que je suis plutôt du matin ou du soir ? Est-ce que je préfère être focus sur un seul projet de A à Z ou je préfère avoir plusieurs projets en même temps ?

- **Connaître ses besoins de reconnaissance et de valorisation**, pour comprendre ce qui nourrit notre estime de soi et nos motivations.

- **Connaître ce qui nous fait du bien** : les activités qui nous déconnectent et celles qui nous donnent de l'énergie, les personnes qui nous tirent vers le haut, les choses qui nous réconfortent quand ça ne va pas, etc.
- **Connaître ce qui donne du sens** à nos projets ; comme se rappeler régulièrement les raisons pour lesquelles on s'est lancé-es dans l'entrepreneuriat.

Si j'avais 3 conseils pour ne pas s'oublier quand on a la tête dans le guidon :

1. **Avoir des rituels pour prendre du recul et ralentir** : célébrer les petites et grandes victoires et les savourer, reconnaître les échecs et ce qu'ils vous apprennent sur vous et votre activité ; noter les difficultés rencontrées et qui pourraient vous aider à les dépasser
2. **Ayez des conversations**, que ce soit avec vos proches, vos collègues, vos partenaires et toutes les personnes qui croisent votre chemin. Vous ne savez jamais qui est en face de vous et la vie tient en majorité aux rencontres que l'on fait. C'est en parlant qu'on crée des liens et qu'on avance sur ses projets.
3. **Oser demander de l'aide** et ne restez pas seul-e dans vos questionnements et blocages ! C'est une vraie force de savoir mobiliser les ressources soutenant pour traverser des moments difficiles et co-construire.

[Stéphanie Vergues](#), coach et consultante - révélatrice de talents

## Chapitre 2

# Gagne du temps à ne plus en perdre

On entend souvent les entrepreneur-euses nous dire : “j’ai bossé comme un-e malade tout le week-end pour rattraper le temps perdu en réunion cette semaine” ou “j’ai bossé toute la journée, mais je ne comprends pas .... rien n’a avancé”.

C'est normal, tu montes ta boîte ... tu es sur tous les fronts ! Mais ce n'est pas une fatalité. Il est possible d'améliorer ton organisation et ta productivité pour réduire ton temps de travail, et avancer plus sereinement.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de te transformer en une

machine de l'organisation, ni d'optimisation. L'objectif n'est pas de travailler toujours plus mais plutôt de travailler mieux et plus sereinement, pour toi et ton équipe. **La productivité au service de ta santé mentale et non pas d'une accélération perpétuelle ... ça serait sympa non ?**

# S'organiser pour plus de sérénité

## 1 Explore tes méthodes et outils de travail

Chacun·e est différent·e et aura ses propres routines et bonnes pratiques pour améliorer son organisation pas à pas. Cela demande un peu de rigueur et de remise en question, mais une fois que le processus est enclenché, tu devrais vite ressentir plus de plaisir et d'énergie au quotidien ! A toi d'expérimenter pour trouver ton propre mode d'organisation et souviens-toi qu'il peut évoluer au cours du temps.

### Définis ta feuille de route et tes priorités quotidiennes

Ça peut paraître évident et pourtant beaucoup d'entrepreneurs ne prennent pas le temps de définir leurs priorités d'action ou alors ils créent une feuille de route et ne la font pas évoluer. Résultat : cette feuille de route devient obsolète au bout de quelques mois.

#### Nos bonnes pratiques :

- Définis ta vision sur les prochains mois, tes axes prioritaires et des objectifs clairs associés
- Fais évoluer ce plan d'action en continu. Tu peux reprendre tes objectifs chaque début de mois et les faire évoluer selon les besoins

### Reprends la main sur ton agenda

Il arrive souvent de se laisser emporter par son agenda et rapidement, de finir une semaine en ayant été très occupé·e, mais en n'ayant pas

du tout avancé sur son projet cœur. Cela tient au fait qu'on organise mal sa semaine et qu'on "subit" son agenda plus qu'on ne l'organise de manière stratégique.

#### Nos bonnes pratiques pour éviter de passer 35h à ne pas avancer :

- Regarde régulièrement ton agenda des 2 mois à venir et assure-toi que 80% de tes rendez-vous et réunions sont 100% utiles à ton cœur de métier ; sinon, supprime-les ! Ce n'est pas parce que c'est important ou urgent pour quelqu'un·e que ça l'est pour toi. Apprendre à dire non est essentiel.
- Questionne-toi sur l'utilité de ta participation aux groupes de travail, réunions, etc. Parfois on a été utile au début, mais il faut savoir se retirer avec panache !
- Entre fondateur·rices, partagez-vous les réunions. Vous n'avez pas besoin d'assister à plusieurs à des rendez-vous (même avec les clients).
- Prévois des créneaux de production dans ton emploi du temps et engage-toi à les respecter. Pour t'aider, tu peux répondre aux questions suivantes : Est-ce que ton agenda te laisse suffisamment de créneaux de production pour pouvoir avancer sur tes sujets ? Est-ce que ces créneaux sont cohérents avec tes priorités ? (très souvent, on n'a pas assez de temps sur ce qui est prioritaire.)
- Prévois également des créneaux fixes pour traiter tes petites tâches, tes e-mails et tes messages internes, idéalement pas plus de 2 fois par jour. Il n'y a pas mort d'homme si tu ne réponds pas à ton équipe ou ton client dans l'heure. C'est une hygiène de travail clé pour être efficace.

#### Organise tes journées pour plus de productivité et de sérénité

"Je ne comprends pas, mes journées sont remplies, je suis sous l'eau mais mon boulot n'avance pas ..."

Si tu te reconnais dans cette phrase, c'est peut-être que ton organisation de journée n'est pas adaptée à tes besoins, tes contraintes et tes

objectifs. La première étape pour améliorer sa productivité, c'est de **respecter ton "flow"**. Le **flow** est un concept développé par le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi pour désigner le sentiment de satisfaction et de plaisir que l'on ressent lorsqu'on est pleinement concentré·e et engagé·e dans une tâche. C'est souvent un moment dans lequel on perd la notion du temps qui passe, où on a l'impression d'être à 100% dans ce que nous faisons et de le faire de la meilleure façon possible. Pour en savoir, tu peux lire son ouvrage [Vivre, la psychologie du bonheur \(Flow: The Psychology of Optimal Experience\)](#).

Nous fonctionnons tous·tes différemment, et selon nos habitudes, nous sommes plus ou moins efficaces ou énergiques à différents moments de la journée. Si tu connais ton "flow" (c'est-à-dire le contexte qui favorise ta productivité et/ou ta créativité), alors tu peux organiser tes journées en fonction de ça. On te conseille de :

- Caler tes créneaux de production dans ta zone de "flow"
- Caler tes rendez-vous et réunions hors de ta zone de "flow" (les discussions te tiennent éveillé·e et attentif·ve)
- Ne pas te distraire pendant ta zone de "flow" (ne pas regarder tes notifications ou prendre les questions des personnes de ton équipe par exemple)

💬 **Mathilde, directrice de l'incubateur de makesense** : "Je suis surtout productive le matin, donc j'essaie de produire sur les chantiers de fond avant de répondre à mes e-mails et d'entamer mes réunions (et donc me charger mentalement avec les priorités et problèmes des autres). Du coup, ma journée idéale ressemble à ça :

- 9h-11h : 2 tâches de fond prioritaires
- 11h-12h30 : e-mails / micro-meetings
- 14h-17h00 : réunions, rendez-vous et coachings
- Fin de journée : micro-tâches urgentes + messages

### Les bonnes pratiques d'une session de travail productive

- Il faut 30 minutes à 1 heure pour être au max de tes capacités cognitives
- Pas de distractions (couper les notifications, appels, etc.)
- Récupère les bonnes infos en amont : assure toi que tu as tous les éléments nécessaires avant de commencer.
- Mets-toi une date butoir qui t'oblige à finir la tâche (une restitution à ton équipe, un engagement d'envoi à ton client, etc.)

### Les bonnes pratiques d'un matin malin

- Ne commence pas ta journée en ouvrant tes e-mails (sinon tu gères les urgences des autres, pas les tiennes). Liste les 2 tâches prioritaires de ta journée et commence par ça. Miracle, avant 12h, tu aurais déjà fait le gros de ta journée, c'est un sentiment d'efficacité maximum !
- Quand il y a un truc que tu n'as pas du tout envie de faire mais que tu dois faire, on te conseille de le faire en premier et ensuite une tâche qui te motive vraiment. N'hésite pas à changer de lieu pour faire les tâches qui te demandent beaucoup d'énergie.
- Évite les réunions et les rendez-vous dès le début de ta journée ou tu seras épuisé·e avant même de la commencer.

### •• Pour aller plus loin, voici les 6 lois à garder en tête sur la gestion du temps :

- **Loi de Parkinson** : plus on a de temps pour réaliser une tâche, plus cette tâche prend du temps
- **Loi de Murphy** : toute chose prend plus de temps qu'on ne l'avait prévu
- **Loi d'Illich** : au-delà d'un certain seuil de travail, l'efficacité décroît
- **Loi de Carson** : faire un travail de façon continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois
- **Loi de Fraisse** : 1 heure n'est pas toujours égale à 1 heure
- **Loi de Pareto** : 20% de nos activités produisent 80% de nos résultats.



## •• Et les 5 outils incontournables pour gagner du temps

- [ChatGPT](#) : ses pouvoirs sont illimités (ou presque). Prends le réflexe de l'utiliser comme un assistant personnel
- [Calendly](#) : pour prendre tes rendez-vous sans 15 000 aller-retours d'e-mails
- [Dashlane](#) (extension navigateur) : pour ne plus chercher tes mots de passe
- [Notion](#) : pour une meilleure centralisation et gestion des informations et des connaissances
- [Franz](#) : pour éviter les distractions de tes messages
- Les fonctionnalités d'e-mails avec les modèles-types et les envois programmés

### Zoom sur le pareto idéal : apprends à déléguer ou automatiser

La loi de Pareto dans le travail : 20% des actions que tu effectues servent 80% de tes objectifs de résultats. Cela veut dire que beaucoup de tâches ne créent pas directement de la valeur stratégiquement. Tu peux donc les déléguer ou les automatiser, notamment si tu répètes certaines de tes tâches plus de deux fois.

Par exemple :

- Si tu envoies un e-mail récurrent, tu peux créer un modèle-type dans ta boîte de messageries
- Si tu as beaucoup de rendez-vous en externe, tu peux utiliser calendly pour éviter les allers-retours d'e-mails.
- Si tu crées une même formation pour plusieurs cibles, tu peux utiliser notion pour synchroniser des paragraphes et faciliter l'accès à l'information.
- Si tu gères de la logistique, tu peux formaliser et passer cette mission à une personne en stage, puis re-formaliser derrière pour passer de moins en moins de temps sur cette tâche avec le prochain·e personne.

## 2 A toi de jouer !

Si tu ne sais pas par où commencer pour améliorer ton organisation au quotidien, tu trouveras ci-dessous des exemples de questions pour faire un état des lieux de ton fonctionnement. Une fois que tu as identifié tes besoins et pistes d'amélioration, n'hésite pas à expérimenter des exemples et inspirations proposées dans ce chapitre pour trouver ton propre mode de fonctionnement.

 [Questions d'introspection - état des lieux de son organisation](#)

## 3 Un shot d'inspiration

On ne va pas se mentir, il est important de donner le maximum au début pour donner un maximum de chances au projet de voir le jour ; puis ne pas se cramer doit devenir une priorité. Une entreprise vit aussi longtemps que les personnes qui la composent ont envie d'y travailler. **Ne pas se cramer, c'est aussi ne pas tuer son entreprise.**

C'est un challenge mais c'est possible, il faut identifier le plus tôt possible les activités ou personnes qui nous apportent de l'énergie et ce qui nous en fait perdre. Finalement, on ne manque pas de temps mais d'énergie.

Être organisé, c'est le sentiment qu'à la fin de la journée nous avons consacré notre énergie sur ce qui est vraiment important pour nous ; et que ces priorités ont été clairement communiquées à notre entourage.

**Grégoire Hugon,**  
co-fondateur de  
Wecandoo et jeune papa.



Ensuite, de manière pratico-pratique :

- **Je planifie mes tâches en fonction de mon niveau d'énergie.** Par exemple, je ne gère plus jamais de sujet RH compliqués si je suis trop fatigué (je fais de l'admin à la place)
- J'ai instauré **une revue de projets** tous les lundis matin pour ne rien rater d'important
- Tout ce que je veux absolument faire figure dans mon calendrier
- Je concentre mes réunions sur un jour ou deux pour **avoir un maximum de temps productif**

**Soyez au clair sur ce qui prio pour vous puis marrez vous !**

Grégoire Hugon, co-fondateur de [Wecandoo](#) et jeune papa.

## 4 Pour aller plus loin

- [La semaine de 4h](#), de Timothy Ferriss
- [La 25ème heure](#), de Guillaume Declair, Bao Dinh, Jérôme Dumont
- [De zéro à 1](#), de Peter Thiel
- [Un rien peut tout changer](#), de James Clear
- [Un questionnaire](#) pour faire l'état des lieux de vos méthodes d'organisation et recevoir des outils adaptés selon vos besoins par [Thomas Meyers](#)

# Pour un travail d'équipe agréable et efficace

## 1 Explore ton mode de pilotage d'équipe

Maintenant que tu as mis en place les bonnes pratiques d'organisation personnelle pour optimiser ton temps, il s'agit de s'assurer que toute ton équipe rame dans la même direction pour éviter les dispersions d'énergie.

On te recommande de piloter l'organisation de ton équipe avec différents espaces :

- Un espace de co-planification
- Des espaces réguliers de co-pilotage

### La co-planification, ou co-construction de la feuille de route de ton projet

Il s'agit d'impliquer au maximum ton équipe au moment de la définition de la feuille de route opérationnelle de ton projet. Tu peux faire cet exercice collectif entre 1 fois par trimestre (au tout début) à 1 à 2 fois par an quand ton projet se structure.

Tu réunis toute l'équipe (ou seulement le middle management selon ton degré d'ouverture à la co-construction) pour au moins une demi-journée afin de définir les objectifs clés à 3, 6, 12 mois pour le développement du projet et le plan d'action très opérationnel pour y parvenir.



On te recommande de suivre une de ces deux méthodes de planification : les OKRs (développés chez Google pour aligner les équipes) ou le masterplan (développé par l'agence Fly The Nest, qu'on aime beaucoup chez makesense). Ce qu'on aime particulièrement dans l'exercice du masterplan c'est qu'il **permet à chaque membre de l'équipe de voir en un clin d'œil comment chaque action individuelle a un impact sur la performance collective de la boîte.**

•• **Des ressources pour aller plus loin :**

- [Définir des OKRs, objectifs et key results](#)
- [Organiser son équipe, la méthodologie du master plan \(Fly the Nest\)](#)

Il n'y a pas de méthode idéale. Il faut que tu sois à l'aise avec la démarche, et que toute l'équipe accepte de s'y tenir et de suivre dans le temps les objectifs et le plan d'action. OKR ou masterplan, l'important c'est d'avoir ces discussions ensemble et de s'y tenir !

**Mettre des espaces réguliers de co-pilotage**

Tu n'es pas seul·e maître à bord ! Ton équipe porte aussi la responsabilité de la progression de l'entreprise, chacun·e sur ses sujets respectifs. Pour garder une vue d'ensemble sur la progression de tous les sujets, on te recommande quelques rituels avec ton équipe. Pour simplifier, on liste ci-dessous les rituels clés d'une équipe d'environ 25 personnes. C'est donc à adapter à ta réalité :

- **Séminaire d'équipe** : 1 à 3 fois par an, c'est l'espace pour créer du lien, partager les infos clé sur la structure, remonter les besoins d'équipe et co-construire la feuille de route opérationnelle
- **Séminaire/réunion de managers** : 2 fois par mois, tu réunis tes managers/chef·fes de pôle pour faire le point sur la progression des opérations et objectifs de chaque pôle. C'est le moment de voir si on est dans les clous et de réajuster si besoin.
- **Réunion d'équipe** : 1 fois par mois tu réunis l'ensemble des équipes pour passer en revue les sujets brûlants", faire le point sur les

avancées de chaque équipe (dans les grandes lignes), célébrer les réussites, passer les messages importants.

- **Points de suivi opérationnel** : il s'agit des points de suivi avec tes équipes, soit des managers si tu en as, soit des collaborateurs·rices "opérationnel·les" en direct pour suivre leurs avancées, les débloquent et répondre à leurs questions.

Ces conseils sont à adapter à la réalité de ton projet (maturité, secteur, etc.) et de ton équipe (taille, profils, etc.) mais le plus dur, c'est surtout de s'y tenir dans le temps !

## 2 A toi de jouer !

Pour mettre fin à la réunionite et vivre des rituels d'équipe efficaces et agréables, on te conseille la méthode POOPS !

[📖 La méthode POOPS pour mettre fin à la réunionite et vivre des rituels d'équipe efficaces et agréables](#)

## 3 Pour aller plus loin

- [Mener des points de suivi individuels](#)
- [Fixer des objectifs individuels aux membres de son équipe](#)
- [Mener des entretiens annuels](#)
- [Modèle d'une fiche collaborateur·rice](#)
- [Préparer et animer des réunions d'équipe](#)
- [Yaniro Wiki - Les best practices RH de Yaniro](#)
- [Le guide de bonnes pratiques de management d'équipe à distance de Yaniro](#)

## L'avis de l'experte

**Être organisé-e, c'est pouvoir se concentrer sur ce qui est important à un moment donné.**

Par exemple, si je dois faire une tâche mais que je suis déconcentré-e parce que je pense à une autre tâche ou si le soir je travaille au lieu de regarder Netflix, c'est qu'il y a un souci d'organisation. C'est le manque d'organisation qui crée du stress et de la charge mentale.

Quand on veut améliorer son organisation, on cherche souvent des outils, des hacks, des méthodes magiques qui vont le plus souvent complexifier le quotidien au lieu de le rendre plus simple et donc plus efficace. Le moment où on trouve le mode d'organisation qui fonctionne le mieux, c'est quand on n'a plus besoin de faire des efforts pour s'organiser ; quand ça devient le plus naturel possible.

L'organisation n'est pas seulement une question d'anticipation - il y a toujours des imprévus. Quand on est bien organisé-es, non seulement on retrouve un sentiment de contrôle sur le quotidien et l'impression de pouvoir avancer sur ses sujets et on a plus de ressources pour gérer les urgences et les imprévus.

Et l'impact dépasse la sphère du projet, à en juger les retours que j'ai eu de plusieurs entrepreneurs qui m'ont dit "Ma femme te remercie" ! Quand on trouve un mode d'organisation professionnelle qui nous permet d'être moins stressé-e et d'avoir moins de charge mentale, on retrouve aussi du temps, de l'énergie et de l'espace pour la vie en dehors du travail.



Thomas Meyers,  
coach et fondateur  
de [The Organization  
Journey](#)

Si je devais donner 3 conseils pour remettre un peu d'ordre et de sérénité dans son travail :

- **Prendre du recul régulièrement.** Au moins une fois par semaine, on peut prendre la liste des projets sur lesquels on travaille et pour chacun répondre à la question : "qu'est-ce que je dois faire pour faire avancer ce sujet ? quand est-ce que je vais pouvoir le faire ?"

- **Prendre conscience qu'il y a beaucoup moins d'urgence** qu'on ne le pense. On n'est pas des pompiers, alors il faut apprendre à discerner ce qui est une urgence et ce qui ne l'est pas. Si on a du mal à couper les notifications, cela veut dire qu'il y a quelque chose à travailler sur le sujet.
- **Décharger sa charge mentale.** Si on a tout dans la tête et rien dans un outil (agenda, todo ou autre), on aura obligatoirement de la charge mentale dont on ne pourra pas se débarrasser.

Thomas Meyers, coach et fondateur de [The Organization Journey](#)

## Chapitre 3

# Trouve ton équilibre de vie

Avoir un équilibre vie pro / perso, c'est la quête de tout-e entrepreneur-euse, en espérant trouver un jour LA recette miracle. Ce qu'on oublie, c'est que nous sommes des êtres vivant-es ! Nos besoins et les piliers de notre équilibre vont régulièrement changer ... sans compter les hauts et les bas de l'entrepreneuriat avec son lot d'imprévus et de rush. **Trouver ton équilibre, c'est un peu comme marcher sur un fil : ce n'est pas en restant tout droit au milieu que tu pourras avancer.** C'est normal de pencher d'un côté puis d'un autre pour trouver ton rythme et ta façon de faire. Ceci étant dit, il y a aussi des fondamentaux d'hygiène de vie qu'on a tendance à sous-estimer et laisser de côté dans les moments compliqués : le sommeil, l'activité physique, le repos, l'alimentation

**Plutôt que d'attendre d'être au bout du rouleau, on t'invite à prendre soin de toi dès maintenant.** Tu verras, tu te remercieras ; ton projet et tes proches aussi!

## Oser se **déconnecter**, Le défi impossible de l'entrepreneuriat

### 1 Explore différentes façons de te déconnecter

Quand on parle de déconnexion, on parle de poser des limites. Ce n'est pas une pratique facile car il faut identifier des limites qui soient assez claires et précises pour pouvoir être faciles à respecter. Et en même temps, elles ne doivent pas être trop rigides car cela risquerait de créer de la frustration. **Une limite doit t'apporter de la joie et de la sérénité, pas de la complexité.**

#### La déconnexion physique

On parle ici de la déconnexion du corps. Voici quelques exemples de déconnexion physique, pour aider ton corps à se reposer :

- **Prends 5 à 15 minutes de pause régulièrement** dans la journée en dehors des écrans et du bureau. Plus tu prendras des petites pauses régulières, plus tu habitues ton cerveau à se déconnecter et se relâcher, comme un muscle !
- Prends de **vraies pauses déjeuner sans rendez-vous** de travail. Non seulement tu ne permets pas à ton corps et ton mental de se reposer et tu risques d'empêcher la bonne assimilation des nutriments, indispensables pour faire fonctionner tes muscles et tes méninges.
- **Sépare les espaces de travail et de repos**, quand tu es chez toi (ne travaille pas dans ton lit par exemple). Tu peux bien sûr travailler dans ton canapé ou sur la table de ta cuisine - dans ce cas,

prends le temps de ranger toutes les affaires dédiées au travail pour envoyer le message à ton cerveau qu'il est temps de couper à la fin de la journée.

- Définis des **horaires de travail idéaux, flexibles et strictes** à ne pas dépasser. Cela te permet de définir une norme et de tirer un signal d'alerte quand tu deviens trop flexible tout en ayant une limite claire et précise à ne pas franchir.
- Prends de **vraies vacances** plusieurs fois dans l'année, et déconnecte complètement pendant cette période. On te conseille d'inclure ce temps de vacances quand tu définis tes objectifs et ta feuille de route : c'est plus sain d'ajuster tes objectifs en fonction de ton temps de travail disponible plutôt que d'ajuster voire supprimer tes vacances car tu ne les avais pas anticipées.

### La déconnexion mentale

On parle ici de la capacité à ne pas se laisser emporter dans le flot de pensées dédiées au travail. Il existe des petites astuces pour "dompter" ton mental et lui apprendre en douceur à se déconnecter pour pouvoir mieux se reconnecter ensuite. Par exemple :

- **Coupe tes notifications professionnelles dans ton temps personnel** (l'idéal est d'avoir un téléphone professionnel - sinon tu peux couper tes notifications complètement ou définir une heure à partir de laquelle tu n'ouvres plus un message professionnel). Si ton métier nécessite que tu restes joignable et disponible, assure-toi que c'est vraiment absolument nécessaire, alterne cette responsabilité avec d'autres et surtout n'en profite pas pour te rendre disponible sur d'autres tâches qui pourront attendre.
- **Définis tes créneaux de déconnexion**, notamment le soir et le matin. Tu peux choisir une heure à partir de laquelle tu mets ton téléphone en mode avion (idéalement 1h avant de dormir pour faciliter le sommeil) et choisir une heure avant laquelle tu n'allumes pas ton téléphone, pour ne pas recevoir un flot de notifications dès le réveil (par exemple, tu peux attendre d'arriver au bureau pour allumer ton téléphone)
- **Tu peux être tenté·e d'utiliser à n'importe quel moment ton téléphone pour noter des idées fulgurantes qui te passent**

**par la tête sur ton temps personnel** et c'est bien normal ! Le souci, c'est qu'au lieu de juste noter l'idée pour ne pas l'oublier, tu risques de te faire emporter et te reconnecter directement au travail. Au lieu de faire un brainstorming complet avec toi-même, tu peux simplement noter l'idée que tu as eu et te caler un temps dans ton agenda pour y réfléchir plus en profondeur.

- **Décharge ton mental en écrivant le soir toutes les idées, tâches, questions et émotions** qui sont encore présentes dans tes pensées. C'est un signal que tu envoies à ton cerveau pour le rassurer : rien ne sera oublié et les sujets seront traités à ton retour ; ils peuvent attendre sagement sur le papier ! C'est un rituel qui facilite la coupure entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

De façon générale, on te conseille de **prendre soin de tes moments de transition que ce soit entre deux réunions ou entre le travail et la maison**. Lorsque tu ne prends pas le temps d'ouvrir et de clôturer une réflexion ou une discussion, c'est comme si tu laissais le dossier ouvert sur ton bureau sans le ranger. A la fin de la journée, tu vas te retrouver avec un grand chaos ! Il se passe la même chose dans notre mental : si tu ne prends pas le temps d'ouvrir et de fermer les dossiers dans ta tête, tu vas vite te sentir surchargé·e. Pour cela tu peux :

- Sacraliser 15 minutes entre chaque rendez-vous pour avoir le temps de prendre l'air, boire de l'eau, t'étirer et atterrir en douceur des réflexions avant de passer à la suite
- Ne pas lire tes emails dans les transports entre le bureau et la maison
- Instaurer un rituel en télétravail pour faire une coupure à la fin de la journée : une balade, te poser avec une tisane, écouter une méditation, faire du sport, etc.

### La déconnexion émotionnelle

La déconnexion émotionnelle fait référence à la relation que tu nourris avec le travail. C'est normal d'être émotionnellement investi·e dans un projet qui te tient à coeur mais il est parfois nécessaire de prendre du recul et de se détacher (au moins de temps en temps) pour prendre soin de toi et lâcher-prise sur certains résultats hors de ton contrôle. Pour cela, tu peux :

- **Prendre le temps de parler** de ce que tu ressens (tes fiertés comme tes peurs) avec des personnes dans et hors de ton équipe ; cela te permet d'avoir différents regards et perspectives sur une situation, et de prendre de la hauteur.
- **Discerner l'urgent de l'important**, notamment dans les moments particulièrement stratégiques (lancement, croissance, levée de fonds, etc.). Toutes les actions peuvent sembler urgentes alors qu'une majorité sont seulement importantes. Faire la différence entre les deux permet d'analyser quels sont les sujets qui nécessitent réellement une réactivité immédiate et quels sont ceux qui peuvent attendre quelques heures, voire quelques jours.
- **Te rappeler le périmètre de ton impact et tes actions** car même si ton projet a un fort impact et change la vie de nombreuses personnes, il est essentiel de te rappeler aussi quelles en sont les limites. C'est un premier pas pour apaiser la frustration que l'on peut ressentir quand on compare ses résultats aux problématiques que l'on touche.
- **Interroge tes mécanismes de valorisation et de jugement intérieur.** Nous évoluons dans une société où nous évaluons notre réussite sociale principalement par le travail et les résultats quantitatifs. Ce système de valorisation par la productivité, l'optimisation et la quantité n'aide pas à lever le pied lorsque cela est nécessaire. Ce conditionnement peut influencer ton jugement intérieur et te faire croire que ce n'est jamais assez en quantité ou en qualité. On a tendance à écouter cette voix intérieure comme une vérité absolue, alors qu'elle est le fruit de notre éducation, notre culture et nos expériences. Cette voix intérieure est d'autant plus exigeante si tu te compares sans cesse aux autres. En prenant conscience de ces mécanismes, tu peux commencer à faire un pas de côté pour réagir différemment.
- **Te souvenir** que "c'est juste un travail". Même si tu mets corps et âme dans ton projet, c'est essentiel de ne pas en faire ton unique pilier de vie ! Oui, c'est important mais il n'y a pas que ça.

Finalement, pour te déconnecter émotionnellement du travail, le premier pas est de te reconnecter à tes émotions pour mieux les comprendre et les accueillir ; puis cultiver ta capacité à choisir comment

tu veux réagir face à elles, plutôt que de les laisser prendre des décisions à ta place.

## 2 A toi de jouer !

La déconnexion, c'est un peu comme un muscle, il faut le faire souvent pour s'y habituer et pouvoir le faire dans les moments où on en a le plus besoin. On te conseille la méthode des petits pas pour intégrer plus de déconnexion dans ton quotidien.

Il vaut mieux commencer par un premier petit pas, t'assurer de l'intégrer dans ta vie quotidienne avant d'en identifier un second. Tu peux te caler des rendez-vous réguliers pour refaire le point avec cette méthode.

 [Questions et leviers d'action pour prendre soin de ta déconnexion](#)

## 3 Un shot d'inspiration

**Louis Sibille,**  
co-fondateur de [Nona](#)



L'entrepreneuriat a souvent une connotation de vitesse. On parle de programme "sprint" ou "d'accélération" mais on se rend vite compte que les choses prennent plus de temps que prévu. C'est un marathon, avec beaucoup d'intensité et c'est important de ne pas arriver à des phases où on est grillé-es.

Je suis souvent allé trop loin dans les phases d'accélération. Il faut savoir doser et prendre les bons moments de recul. Aujourd'hui, je



me suis fixé un cadre sur mes horaires de travail : Je commence toujours à 9h autour d'un café avec toute l'équipe. Ça nous permet d'avoir un moment informel et une routine matinale. Je m'autorise une nocturne le lundi ou le mardi, et je termine au maximum à 20h les autres jours. Et le week-end, je ne travaille pas !

Malgré ce cadre, la déconnexion est difficile quand on est entrepreneur : on pense tout le temps au travail parce qu'on est soucieux que tout le monde soit bien payé à la fin ; et tant qu'on n'a pas trouvé cette stabilité, c'est difficile de décrocher. J'ai mis en place plusieurs routines pour m'aider à déconnecter sur mon temps personnel :

- J'ai instauré progressivement une journée non-productive dans ma semaine. Ce n'est pas seulement pour aller à contre-courant de l'activité entrepreneuriale. La société actuelle est sans cesse dans une course à l'optimisation, et c'est fatiguant. Il n'y a pas tellement de moment pour relâcher et je pense que l'humain a besoin de ça.
- Je ne parle jamais de travail le soir.
- Le week-end je ne mets pas de montre, j'enfile un short de rugby et je porte une banane pour changer de "costume" et me mettre en mode "détente".

## 4 Pour aller plus loin

- [Yoga Nidra guidé](#) par [Layla Levy](#) (15 minutes). Le Yoga Nidra est une pratique qui amène dans un état de sommeil profond où les sens, l'intellect et l'esprit se détendent. L'activité cérébrale diminue et le corps passe à l'état de repos.
- Module de formation du Bûcher : [Accéder au repos](#)
- Newsletter de Musae sur les [vacances et la santé mentale](#)
- Des conseils sur [Livi pour mieux dormir](#)
- [Pourquoi il faut prendre des vacances quand on entreprend](#) - article makesense
- [Bosses pendant 6 mois, puis partir 2 semaines en vacances, c'est absurde !](#) - article d'Albert Moukheiber

# Prendre soin de son hygiène de vie

## 1 Explore tes piliers de vie

Pour découvrir et trouver ton équilibre de vie professionnelle et personnelle, on te conseille de réfléchir à 4 piliers.

### Pilier n°1 : L'hygiène de vie

Il s'agit de revenir aux fondamentaux de la santé :

- **Dormir** suffisamment (entre 7h et 9h par nuit) et prendre soin de ton sommeil (pas d'écran avant de te coucher, t'endormir et te réveiller à des horaires fixes, etc.)
- Une **alimentation saine et équilibrée** (éviter le café à jeun et les aliments trop sucrés ou gras, qui ont un impact sur le système nerveux, la régulation émotionnelle et les prises de décision)
- **Boire de l'eau** (entre 1.5 et 2L par jour) pour nettoyer ton corps et ton système nerveux
- Pratiquer une **activité physique** quotidienne ou régulière (faire du sport, marcher, s'étirer, changer de position plusieurs fois par jour)
- **Respirer** pour réguler le système nerveux (cohérence cardiaque par exemple)

Le stress est une réaction physiologique naturelle, qui permet au corps de se mettre en action pour faire face à une situation où il se sent en danger. Le stress peut être très positif car il permet de s'adapter. Néanmoins, si le stress est chronique ou trop intense par rapport à tes ressources, ou si tu ne laisses pas au corps le temps de se reposer après un moment de stress, il peut avoir des conséquences

néfastes sur la santé mentale et physique. **Plus tu prends soin de ta santé physique, plus tu te donnes des chances de mieux résister au stress du quotidien !**

## **Pilier n°2 : Le repos et la déconnexion**

Une des principales causes d'une mauvaise santé mentale, c'est le manque de repos et de déconnexion. On a grandi dans une société où l'humain·e s'est séparé·e de la nature et s'imagine vivre dans un monde de ressources illimitées. **En appliquant ce concept à notre corps, on s'est déconnecté·es de notre essence vivante et on a mis le mental au service de la performance plutôt que de notre bien-être.** C'est comme ça qu'on a oublié d'apprendre à écouter et respecter notre corps.

Dans une société où notre valeur semble dépendre de ce qu'on produit et où on valorise le faire plutôt que l'être, il est difficile d'oser se reposer. Peur du vide, sentiment d'être inutile, impression qu'il y a toujours mieux à faire, croyance qu'on peut toujours défier les limites du corps par le mental ou le café, peur de l'échec, syndrome d'imposture, syndrome du·de la sauveur·euse, urgence sociale ou environnementale, pression sociale, perfectionnisme ... il y a mille raisons pour lesquelles, il est difficile d'oser se reposer. Et encore plus avec la pression de rentabilité de l'entrepreneuriat.

Le corps lui-même envoie parfois des signaux contradictoires. **Dans une forte période de stress par exemple, il est possible de se sentir plein d'énergie car le corps se met en mouvement pour mobiliser les ressources nécessaires face à ce stress** (que ce soit un stress positif ou négatif). C'est intéressant de comprendre ce qu'il se passe quand on stress :

- Le stress engendre une libération du cortisol, ce qui entraîne une augmentation de la concentration de graisses dans le sang et une hausse de la glycémie. C'est ça qui booste le niveau d'énergie.
- On observe aussi une libération d'adrénaline et noradrénaline, en plus du cortisol. Ces trois éléments combinés, entraînent une

augmentation de la pression artérielle ce qui favorise l'acuité intellectuelle et les performances physiques.

C'est pourquoi le stress peut améliorer les performances mentales et physiques. Une fois la phase de stress terminée, **le corps se détend dans une phase de repos, ce qui constitue une étape essentielle pour éviter un état d'épuisement.**

Pour toutes ces raisons, il est nécessaire de revenir aux principes fondamentaux du vivant et de notre physiologie : **la régénération.** Dans le quotidien et encore plus après une période d'intensité, le corps a besoin de temps pour récupérer et revenir à un état de bonne santé.

Pour avoir des pistes d'action pour mieux se reposer et déconnecter, tu peux consulter la partie précédente du guide.

## **Pilier n°3 : La régulation des émotions**

Les émotions occupent une place importante dans la vie personnelle mais aussi professionnelle. Même s'il est possible de laisser tes émotions "devant la porte de ton bureau" le temps d'une journée de travail, elles continuent malgré tout d'impacter ta santé mentale et physique. Par ailleurs, que ce soit conscient ou inconscient, **les émotions influencent en permanence tes décisions et ta perception de la réalité.** Prendre le temps d'aller à leur rencontre, de les écouter et d'en prendre soin, c'est aussi une façon de prendre soin de ton projet.

**Les émotions parlent souvent de la relation que l'on entretient avec soi-même, avec notre entourage, avec ce qu'on fait et avec ce qu'on vit.** Dans le cadre de l'entrepreneuriat, tu peux explorer tes émotions sous trois aspects relationnels : la relation avec toi-même, avec le travail et avec les autres.

Ci-dessous, quelques exemples de croyances et de conditionnements qui peuvent générer des émotions néfastes pour le bien-être.



Quelle relation as-tu avec toi-même ?	Quelle relation as-tu avec le travail et ton projet ?	Quelle relation as-tu avec les autres ?
Perfectionnisme	Valorisation et estime personnelle basée sur le travail et les résultats	Comparaison excessive avec les autres
Peur de l'échec ou peur de décevoir	Syndrome d'imposture	Peur du regard de l'autre (difficulté à entendre et recevoir des feedback négatifs, être sur la défensive)
Peur de l'ennui ou du vide	Croyances et mythes autour des entrepreneur-euses (avoir réponse à tout, travailler 15h par jour, être toujours connecté-e, être visionnaire, avoir du leadership, avoir des "morning miracle", aller très vite, etc.)	Peur et évitement des conflits
Habitude de travailler et ne pas savoir quoi faire d'autre	Se "sacrifier" pour la boîte	Communication difficile pour exprimer des besoins, un feedback ou une opinion
Exigence et insatisfaction permanente	Syndrome du sauveur-euse (se sacrifier au service d'une problématique sociale ou environnementale)	Difficulté à déléguer et à faire confiance, exigence excessive envers son équipe
Jugement intérieur et culpabilisation	Envie d'appartenir à une communauté et être reconnu-e par ses pairs.	Peur de blesser
Peur de ne pas être suffisant-e		Peur de ne pas être aimé-e
etc.	etc.	etc.

Ce tableau n'est pas exhaustif, il existe de nombreuses autres émotions, peurs et croyances qui peuvent influencer tes pensées et tes actions. On t'invite à prendre le temps pour répondre à ces questions pour mieux comprendre quelles relations tu nourris sur ces 3 aspects et surtout identifier :

- en quoi ces relations sont bénéfiques pour ton bien-être ? pour ton projet ?
- en quoi ces relations impactent de façon néfaste ton bien-être ? en quoi sont-elles un frein pour ton projet ?

Quoi qu'il en soit, il ne s'agit pas de culpabiliser des émotions que tu ressens. Albert Moukheiber (docteur en neurosciences cognitives et psychologue clinicien) a dit un jour :

**“On n'est pas propriétaire de nos émotions mais on est responsable de ce qu'on en fait”.**

Les émotions sont le fruit de notre éducation, notre culture, l'ensemble de nos expériences, nos croyances et le contexte (physiologique, social, environnemental, etc.) dans lequel on se trouve au moment où l'émotion surgit. C'est donc normal d'avoir peur, d'être stressé-e, de douter, d'être en colère, triste, démotivé-e, incertain-e, etc. Ce qui est important, c'est de ne pas laisser tes émotions prendre le contrôle de tes décisions et de ton quotidien

Si les émotions ne sont pas ressenties, exprimées ou vécues, elles ressurgissent dans notre corps ou notre inconscient sous différents symptômes (voire les exemples dans le chapitre 1 sur les signaux faibles d'épuisement et de charge mentale)

Prendre soin de ses émotions peut prendre différentes formes, par exemple :

- ouvrir des espaces avec tes collègues ou tes proches pour en discuter - en discuter avec des personnes qui vivent aussi une aventure entrepreneuriale facilite grandement le sentiment de lé-

gitimité face à ce que tu ressens

- être accompagné-e par un-e coach, mentor ou professionnel de la santé
- Apprendre à prendre du recul et accepter les émotions, lâcher prise sur ce qui ne dépend pas de toi.

Apprendre à te connaître, à identifier tes motivations profondes, tes forces et tes vulnérabilités est un atout immense pour mettre toutes les ressources de ton côté pour réussir !

#### **Pilier n°4 : La vie en dehors du projet**

Comme tout dans l'existence, l'avenir de ton projet est incertain et à tout moment, il peut connaître des moments difficiles et même s'effondrer. Si toute ta vie (ou toute ta valorisation) tourne autour du projet, tu diminues tes capacités à faire face à un échec et à rebondir. C'est pourquoi il est essentiel de prendre soin de ce qu'il y a en dehors du projet, par exemple avec :

- La famille
- Les ami-es
- La vie amoureuse
- Les temps personnels
- Les activités loisirs
- Etc.

Au-delà de nous permettre de profiter de la vie, cultiver la joie et le plaisir est nécessaire pour le développement de notre résilience et notre capacité d'adaptation dans les moments difficiles !

## **2 A toi de jouer !**

Maintenant que tu connais tes piliers de vie, il est temps de te mettre en action et d'identifier tes leviers d'action pour en prendre soin. Comme pour la déconnexion, on te conseille la méthode des petits pas pour ça.

Il vaut mieux commencer par un premier petit pas, t'assurer de l'intégrer dans ta vie quotidienne avant d'en identifier un second. Tu peux te caler des rendez-vous réguliers pour refaire le point avec cette méthode.

 [Questions et leviers d'action pour prendre soin de tes piliers de vie](#)

## **3 Pour aller plus loin**

- Découvrir la [cohérence cardiaque](#) avec Livi ou l'application [RespiRelax+](#) pour apaiser la respiration
- [Foutez-vous la paix et commencez à vivre](#) de Fabrice Midal
- Podcast [Les secrets du mental](#) de Moka.Care
- Podcast [Neurosapiens](#) pour découvrir le fonctionnement du cerveau par Anaïs Roux
- [Stress, comment le gérer](#) - article de Livi
- [Stress, comportements et système nerveux](#) - ressource Kartable
- [Les ressources de Moodwork](#)
- [Retour d'expérience de Tahnee Perrot Ramirez](#) à propos de ses accompagnements d'entrepreneures sur les thèmes de l'équilibre et sur son propre équilibre - Balanced France

## L'avis de l'experte

Quand on monte une entreprise ou une association, on pense toujours aux ressources qu'il faudra mettre en oeuvre mais on oublie souvent que la première ressource du projet, c'est soi. Du coup, c'est bizarre de se dire que l'entrepreneur·euse se fait toujours passer en dernier·e dans son projet alors qu'il·elle est le facteur premier de sa réussite.

L'entrepreneuriat, c'est une course d'endurance ; avoir une bonne hygiène de vie, c'est ce qui permet de tenir du point de vue de la santé, de la performance et du plaisir. Par exemple, une chose importante à avoir en tête c'est qu'il y a des phases "compèt" et des phases "hors compèt" :

- **Les phases hors compèt** : ce sont les moments "normaux" de la vie entrepreneuriale, on a une bonne hygiène de vie même si elle n'est pas parfaite.
- **Les phases compèt'** : ce sont les moments de rush et de stress, c'est là qu'il faut mettre en place une rigueur d'hygiène de vie pour ne pas flancher (comme un·e sportif·ve qui se prépare pour la course et qui s'assure de ne pas faire de nuit blanche et de manger équilibré, pas de pizza par exemple)

Quand la phase compèt est terminée, il est nécessaire de prendre du temps pour faire une transition vers la nouvelle phase hors compèt avec une hygiène post-course. L'idée, c'est de revenir à l'équilibre notamment avec du sommeil, du repos, du sport et du lien avec l'entourage. Même si on a tenu pendant cette période sans craquer, ça ne veut pas dire qu'on n'en a pas demandé beaucoup à notre système.

C'est d'ailleurs souvent dans la phase compèt que les entrepreneur·euses craquent car on laisse de côté ses besoins fondamentaux alors que le stress et les peurs montent. Or, notre système nerveux n'est pas fait pour être en flux tendu trop longtemps, c'est physiologi-

quement impossible. Et le souci, c'est que quand on craque, le retour en arrière est très difficile.

Ne pas prendre soin de son équilibre dans le quotidien a un réel impact sur le projet . On perd en qualité dans ses fonctions cognitives (concentration, mémorisation, empathie, communication), on est moins performant et le quotidien est plus désagréable. A l'inverse, quand on priorise, on se garantit de rester en pleine capacité de son potentiel.

Mes 3 conseils pour prendre soin de son équilibre:

- **Respirez, hydratez-vous, prenez soin de votre sommeil**, trouvez votre rythme de course régulier.
- **Travailler avec le mental** : la charge mentale et le stress sont des phénomènes naturels. On peut muscler son cerveau à mieux comprendre le mental et ne plus subir, grâce à une très bonne connaissance de son système nerveux et la pratique de la méditation ou de techniques de pleine conscience pour savoir le soulager
- **Ça arrive de se tromper**. Il ne s'agit pas d'être parfait·e ou d'en faire une performance. C'est une philosophie de vie à incarner.



Tahnee Perrot Ramirez,  
fondatrice de [Balanced France](#).

## Chapitre 4

# Cultive et nourris des relations humaines saines

Il suffit de s'inviter à la table d'un dîner d'entrepreneur·euses pour comprendre à quel point les relations interpersonnelles sont un sujet central, à la fois pour la stratégie du projet mais aussi dans le bien-être des dirigeant·es. Quand on se lance dans l'entrepreneuriat avec un·e ou plusieurs associé·es, on embarque pour une aventure similaire à la vie de couple : beaucoup de passion et de temps passé ensemble, des hauts et des bas, des moments de joie et des moments de tension aussi.

Les choses se compliquent quand le projet grandit et se transforme en entreprise : le rôle et la posture des fondateur·rices évoluent aussi. **Maintenir l'esprit de "famille" ou de "start-up" pour rester au plus proche de ses équipes est un vrai défi dans les moments d'accélération.**

Quoi qu'il en soit et où que tu en sois dans ton parcours, les enjeux RH de ton équipe seront toujours au cœur de tes préoccupations. Mais rassure-toi : les personnes qui travaillent avec toi sont aussi le plus souvent sources de joie et de soutien !

## Être associé·es, c'est un peu comme se mettre en couple

### 1 Explore ta vie quotidienne avec tes associé·es

"Trouver un associé, c'est comme rencontrer l'amour. La première fois que j'ai rencontré Louis, je suis tombé sous son charme (rires). Comme pour un couple, on ne peut pas forcer le truc. Ça marche naturellement ou ça ne marche pas. Et comme très vite on s'est rendu compte qu'on partageait la même vision du monde et les mêmes valeurs, ça a été facile. Par contre, on pense et fonctionne de manières radicalement différentes. Donc au quotidien on se challenge beaucoup. Mais comme on est d'accord sur la vision, ça nous permet d'aller plus vite et d'être solides." Benoit Floquet, cofondateur de [Tirelires d'Avenir](#).

Comme dans un couple, il y a des hauts et des bas : tu vas forcément vivre des moments de tension avec ton ou tes associé·es et si ce n'est pas encore le cas ... spoiler alerte ça va peut-être bientôt arriver ! La bonne nouvelle c'est que tu peux désamorcer ces situations avec des rituels et une bonne communication : on peut tout se dire quand on se le dit bien !

Voici nos 5 conseils pour prendre soin de ta relation avec tes associé·es au quotidien.

#### **1. Sanctuariser du temps ensemble, sortez de votre quotidien de travail et amusez vous !**

Comme un couple, une relation entre associés se construit et s'en-

trétient sur le temps long. Pour éviter qu'elle se disloque au premier moment difficile, il est vital de **sanctuariser** des moments forts entre vous (retraites à la campagne, weekend à la montagne, soirée décompression, etc.) pour vous extraire des galères du quotidien et vous "retrouver". Et surtout **amusez-vous !**

Si vos valeurs tournent autour de la joie, la fête et l'amitié, organisez des virées fiestas entre associé-es. Si vous valorisez avant tout l'authenticité et la parole juste, partez méditer à la montagne. Quel que soit le format, l'important est de rester connecté-es.

## **2. Prenez le temps de célébrer !**

**Célébrez** toutes les victoires, même les plus petites. Vous avez souvent beaucoup d'ambition et tendance à ne plus prendre conscience des petits pas et succès du quotidien. Vous pouvez mettre en place des rituels pour ces moments.

Par exemple, chez makesense, on a une channel slack dédiée aux célébrations : tous ·tes les salarié-es peuvent publier des messages pour célébrer les victoires et aussi les personnes. Chez [Freepry](#), ils-elles font sonner un gong dès qu'un nouveau contrat est signé.

## **3. Faites-vous confiance**

On le dit souvent s'associer, c'est un peu comme le mariage : il faut que vous ayez confiance à 100% en l'autre ! La confiance se construit dès les premiers jours et se cultive ensuite au quotidien.

- Dès le démarrage, fixez des rôles et des responsabilités précises. Cela permettra de définir à qui revient la décision finale des sujets.
- Prenez le temps de bien rédiger votre pacte d'associé-es - dans l'euphorie de la rencontre, on peut avoir tendance à aller vite et ne pas anticiper de possibles litiges.
- Trouvez votre mode de communication et partage d'information qui favorise la confiance et non la méfiance
- Ayez conscience de votre propre biais

- Partagez sur vos peurs, vos doutes et vos appréhensions - mais également vos compliments l'un envers l'autre

## **4. Apprenez à communiquer et faites le souvent**

Tous·tes les entrepreneur·euses vous le diront, c'est dans les moments difficiles qu'on distingue la solidité d'une association. Soyez particulièrement **vigilant-es à votre communication** dans les moments durs (licenciement d'un·e salarié·e par exemple).

Communiquez sur ce que vous faites, ce que vous ressentez, vos besoins et vos retours l'un·e envers l'autre. Que ce soit dans les moments difficiles où c'est important de sanctuariser du temps mais aussi dans le quotidien quand tout va bien !

## **5. Accepter les désaccords et les conflits**

Les tensions et les désaccords font partie du quotidien et quand on ne prend pas le temps de les adresser, elles peuvent se transformer en conflits. Ces situations sont inconfortables et c'est normal : cela demande de la charge mentale et de l'énergie pour les traiter.

Plus vous soignez la relation au quotidien, la confiance l'un·e envers l'autre et la communication, moins vous aurez des moments de tensions et si ceux-ci arrivent, vous les vivrez avec plus de sérénité. Créez des espaces dédiés pour discuter des tensions et n'hésitez pas à vous faire accompagner pour trouver des solutions.



## 2 A toi de jouer !

Une bonne pratique à adopter entre fondateur·rices est le “Love You, Fuck You”. À ne pas prendre au sens littéral, le Love You Fuck You (un outil partagé par nos copains de [Fly The Nest](#), expert en organisation managériale et accompagnement d'équipes en croissance) est un moment dédié de feedback entre fondateur·rices.

Prenez un temps loin du bureau et partagez honnêtement ce que vous appréciez chez l'autre et ce qui vous irrite. Interdiction de se justifier pour celui qui reçoit le feedback, l'idée est seulement d'explorer des pistes de solutions.

📖 [Love you, Fuck You \(Fly The Nest\)](#)

## 3 Pour aller plus loin

Avec mon associé Max, on est vraiment motivés par l'atteinte de nos objectifs. Mais dans le quotidien, pas toujours facile de relever la tête du guidon et conscientiser la progression de notre boîte. Un succès qui n'est pas célébré, n'existe pas. Pour pallier ça, on a lancé des “déclussions” de fin de semaine.

C'est un moment sacralisé avec mon associé pour partager les petites victoires de la semaine, ce que l'autre nous a apporté de positif (une aide, un conseil), et évacuer les potentielles frustrations, émotions mal digérées (on appelle ça le moment “chewing gum”).

C'est à la fois un moment qui nous permet de rassurer notre côté “achiever” car on se rend compte de ce qu'on accomplit au quotidien, mais aussi de prendre soin de notre relation entre associés en désamorçant les tensions à temps et en cultivant les attitudes positives.

**Baptiste Garcia-Rundstadler,**  
co-fondateur de [Dorêka](#)



## 4 Pour aller plus loin

- [Comment former un bon duo d'associé·es avec des bases solides?](#) - Podcast VÉCUS de Ticket For Change, avec Astrid et Margaux des Éditions en Cavale
- [RH / CEO - 5 secrets pour former un duo d'enfer](#) - Podcast Yaniro avec Louise Jacques et Benoît Dubos de Scalezia.
- [Faire un bon feedback](#)
- [La période d'essai entre associé·es](#)
- [Ressources pour faire son pacte d'associé·es](#) - The Galion Project
- [Cessez d'être gentil, soyez vrai !](#) de Thomas D'Ansembourg
- [Le bilan de fonctionnement](#) pour identifier les points bloquants d'une équipe et les tensions

## Passer de porteur·euse de projet à dirigeant·e d'entreprise

Passer de porteur·euse de projet à dirigeant·e d'entreprise est un moment crucial de ton aventure entrepreneuriale. Au-delà des enjeux opérationnels de croissance, il y a des questions sur lesquelles il est important de ne pas passer à côté pendant cette période :

- Quel type d'entreprise veux-tu diriger ? Avec quel niveau de croissance ?
- Comment maintenir la culture d'équipe quand celle-ci grandit ? Qu'est-ce que tu es prêt à changer ? Qu'est-ce que tu ne veux surtout pas perdre ?
- Quelles relations veux-tu entretenir avec tes équipes ?
- Et la grande question : quel leadership veux-tu incarner ?

Très vite, les entrepreneur-euses sociaux se trouvent propulsé-es dans un rôle de leader inspirant-es qu'ils-elles le veulent ou non. Et pour cause : cela fait partie de leur mission d'impact d'inspirer, sensibiliser, promouvoir des solutions aux problématiques sociales et environnementales ainsi que des nouvelles façons de faire. Le souci, c'est qu'on a en tête un modèle type de leader : souvent un homme, charismatique, doué pour faire des TEDs Talks et du networking, qui a une grande vision sur la société à construire, qui sait embarquer toute son équipe avec lui, qui a trouvé son équilibre vie pro/perso, qui réussit toutes ses levées de fonds et dont les rares échecs deviennent des histoires d'apprentissages inspirantes - bref : une vraie personnalité publique.

Complicé de concilier les enjeux de croissance de sa boîte avec ce type de réflexion et de modèle de leadership. Et c'est souvent parce que les entrepreneur-euses ne se donnent pas le temps de se poser avec ces questions que la charge mentale et émotionnelle finit par exploser. Pour vivre de façon plus sereine cette phase de transition, on te conseille d'**être accompagné-e pour pouvoir faire ce pas de côté et prendre conscience autant des enjeux structurels et humains que des enjeux mentaux et émotionnels**. C'est un changement de posture qui n'est pas évident car cela demande à savoir faire le grand écart :

- Savoir analyser un contexte et projeter une vision pour pouvoir prendre des décisions majeures - et en même temps, apprendre à lâcher-prise sur ton exigence pour déléguer et laisser d'autres s'appropriier les rôles que tu endossais au démarrage
- Savoir être présent-e auprès de tes équipes et du terrain - et en même temps, prendre de la distance sur l'opérationnel pour se concentrer sur de la stratégie.

Dirigeant-e, visionnaire, leader, manager .... Pour trouver et adapter ta posture, offre-toi du temps et de l'espace pour observer, questionner, tester, faire des erreurs et évoluer. Être un leader en soi, ça n'existe pas. **Le leadership est une question de contexte et d'équilibre entre qui tu es et les besoins du collectif**. Garde simplement à l'esprit

que prendre une posture de leadership demande :

- de l'**altruisme**, pour vouloir sincèrement le bien du collectif
- de l'**énergie**, et cela peut être aidant d'identifier les moments dans lesquels tu te sens le mieux pour porter ce rôle
- de l'**abnégation**, en mettant de côté son ego et ses intérêts personnels
- de la **charge mentale**, en prenant la responsabilité de ce qui ressort du groupe.

Cela peut te semble aujourd'hui être un grand défi mais on a confiance en toi : si tu prends le temps de connaître et de t'écouter ; si tu prends soin de ton organisation, tes relations et ton équilibre de vie ; et si t'entoures des bonnes ressources et personnes, il n'y a pas de raison que ça se passe mal !

## 1 Retours d'expérience

Quand on passe de porteur de projet à dirigeant, il y a une phase intermédiaire où on est un peu les deux en même temps. Le rôle de porteur de projet c'est d'être dans l'opérationnel, dans l'action, d'être focus sur l'instant présent, sans être dérangé. Le rôle du dirigeant, c'est de prendre des décisions, d'avoir une vision long terme. Il faut pouvoir prendre le temps de discuter avec du monde, se poser avec soi-même et ses associé-es pour se projeter. C'est normal de passer par là mais si cette phase se prolonge, ça peut épuiser. **C'est important de bien formaliser les rôles et d'avoir des espaces définis pour chacun**.

Parmi les décisions importantes à prendre dans cette période, c'est : "Qu'est-ce que je veux vraiment comme boîte ?" Dans les interviews ou avec des investisseurs, tu es obligé de dire que tu vas croître pour donner confiance, **il y a un vrai mythe de la croissance perpétuelle**. Parfois, on n'a pas envie de grandir à l'infini et c'est une ambition tout à fait suffisante de vouloir trouver un équilibre avec 10 salariés.



Quand le Drenche a grandi, on a eu à cœur de **garder des relations humaines d'égal à égal avec nos équipes**. Par exemple, on s'assure de connaître tous nos salarié-es et de s'intéresser sincèrement à eux-elles, on prend le temps de manger ensemble le midi, on est présent pour les bières du Drenche le jeudi pour parler d'autres choses que du boulot. Du coup, même dans les moments les plus difficiles (comme l'année dernière où on a dû liquider la boîte), on était contents d'aller au bureau pour retrouver les gens. Embarquer les gens sur une vision d'entreprise c'est bien mais quand tout se termine, ce qui reste c'est l'humain. Aujourd'hui, le projet est arrêté mais on continue de se retrouver pour boire des coups ensemble.

Après, c'est important de ne pas laisser ces relations humaines influencer les jugements professionnels. C'est un équilibre à trouver en tant que dirigeant : nourrir des relations joyeuses et en même temps **être capable de prendre des décisions difficiles** comme des licenciements. Et puis, il faut avoir conscience de l'image qu'on renvoie, même involontairement. En tant qu'homme, dirigeant et plus âgé que les autres personnes de l'équipe, on sait que ce n'est pas si simple de venir nous parler de certains sujets comme des tensions à notre égard ou si une femme subit du harcèlement. On a mis en place un contre-pouvoir avec une de nos salarié-es identifiée pour être à l'écoute et gérer ce type de problématiques.



Et si je devais partager deux conseils pour vivre le plus sereinement possible ce changement de posture :

1. Faites des enfants (ou empruntez-en de temps en temps haha) ! C'est une vraie contrainte parce que tu ne peux pas négocier avec

**Florent, co-fondateur du [Drenche](#)**

eux comme avec des adultes. Les enfants, ils s'en fichent que tu sois en liquidation judiciaire. Ce qu'ils veulent, c'est que tu leur fasses leur biberon. Ça te ramène aussi à l'essentiel et jouer avec eux, c'est une vraie déconnexion avec le monde du travail.

2. Trouvez une activité qui vous permet de déconnecter rapidement. Par exemple, quand je fais du sport, je n'ai pas mon téléphone avec moi et quand je joue aux jeux vidéos, ça m'oblige à me concentrer sur autre chose. Ça aide vraiment à se relâcher sans effort.



**Emilie Stevelinck Benayad,**  
Operating Partner chez  
[Serena Capital](#)

Ses responsabilités, ses missions et les attentes qu'on a de lui évoluent. Pas toujours facile de trouver sa juste place. Encore moins de le faire sans se cramer.

Au sein de l'operating team (équipe d'accompagnement) de Serena Capital, j'accompagne depuis des années la structuration d'équipes en forte croissance.

Le rôle du fondateur dans ces moments est clé mais pas toujours évident. L'entrepreneur a 15 vies tout au long de celle de son entreprise. De porteur de projet, il devient entrepreneur, manager, manager de managers, patron.

Or, se préserver en tant que leader, c'est préserver la santé de sa boîte et celle de ses salariés. Si le fondateur n'est pas dans les bonnes conditions pour manager ou prendre des décisions, c'est tout le reste de la structure qui en pâtit.

Mon conseil : Lorsque tu sens que tu atteins une limite, ou que tu vois une phase critique arriver, fais-toi accompagner. Faire appel à un coach ou trouver un "pair"

qui comprend ce que tu vis, t'ouvrir un espace pour décharger et verbaliser ce que tu ressens. Un "safe space" pour discuter de ce que tu ne peux pas toujours dire sans filtre à tes équipes (ou tes investisseurs !). C'est aussi l'espace pour être challengé, remettre en question tes façons de faire et progresser.

Tous les plus grands dirigeants se sont faits coachés à un moment ou un autre. Ce n'est pas un signe de faiblesse mais bien symptomatique de ta volonté de progresser et vivre ta vie d'entrepreneur plus sereinement.

Pour trouver un coach tu peux te tourner vers le réseau makesense ou sonder tes pairs pour des recommandations. Demande-toi si tu es à la recherche d'un coach plutôt "développement personnel" ou "performance" selon tes priorités. Dans tous les cas, la démarche est salvatrice. N'hésite pas aussi à en rencontrer plusieurs pour être sûr·e de trouver celui ou celle qui te convient le mieux.

Un dernier conseil pour la route. La croissance de ton entreprise peut avoir pour conséquence de te déconnecter de l'opérationnel et de tes équipes. Rien de tel que de t'accorder des déjeuners/café avec tes équipes opérationnelles pour retrouver aussi l'énergie du terrain et re-connecter avec les talents qui font vivre ton entreprise.

## 2 A toi de jouer !

- [Comment ne pas perdre son âme quand on passe de 10 à 70 salarié·es](#) - Podcast Vécus de Ticket for Change, avec Léa Thomassin d'HelloAsso
- [Choisissez votre style parmi ces 11 types de leadership](#) par Asana
- [Un·e bon·ne leader est un·e leader qui prend son temps](#) Newsletter de Claire Bourrasset

## Chapitre 5

# Déconstruire et reconstruire le mythe de l'entrepreneuriat social



**“Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde “ disait Gandhi.** Difficile de faire évoluer un système en étant soi-même intégré dans le système ; difficile même d'ailleurs de prendre conscience de ce système quand on a le nez dans le guidon.

Quand on parle de “système”, on fait autant référence aux systèmes individuels (par exemple, nos schémas de pensées) qu’aux systèmes collectifs (par exemple, le capitalisme). Ils sont si profondément ancrés dans notre conditionnement qu’ils vont influencer nos pensées, nos émotions, nos décisions, nos comportements et nos relations.

Chez makesense, on est convaincus que **les changements doivent se faire à plusieurs échelles : dans l’action individuelle et collective, mais aussi dans l’être et la façon dont on est en relation avec soi, avec les autres et le vivant.** Le “faire”, on sait faire ! L’action, c’est l’essence même de l’entrepreneuriat et de l’engagement militant. “Être” par contre, c’est plus complexe : ça demande du temps, de la conscience, de l’humilité, de la vulnérabilité ... autant de concepts qui n’ont pas encore leur place aujourd’hui dans le monde du travail. Et ça demande aussi du courage de se confronter à qui on est, du courage pour faire un pas de côté et du courage de changer.

Dans ce chapitre, on t’invite à t’asseoir avec nous pour regarder avec sincérité ce qu’il y a, en dessous de ton iceberg et de celui de l’entrepreneuriat social. Ce n’est pas très confortable et on n’est pas des machines, encore plus sur le travail intérieur alors **à chacun-e son rythme, à chacun-e son chemin.** Ne reste pas seul-es dans tes questionnements : même si la réflexion est personnelle, elle fait partie de la folle aventure de l’humanité.

## 1 Explore tes schémas et modèles mentaux

### Les histoires que l’on se raconte sur soi

Les premiers schémas mentaux à aller regarder sont ceux issus de ton histoire personnelle. Par exemple :

- Les **messages contraignants de l’enfance** qui influencent nos comportements (de manière positive et négative) : “sois fort·e”, “sois parfait·e”, “fais plaisir”, “dépêche-toi” et “fais des efforts”.
- Les **croyances limitantes** comme le syndrome d’imposture (sentiment de illégitimité) ou le syndrome du·de la sauveur·euse (sacrifice de soi au service des autres)
- Les **peurs** comme la peur de l’échec, la peur de l’inconnu, la peur du vide, etc.
- Le **jugement intérieur** aka cette petite voix dans la tête qui dit “je n’ai pas assez travaillé”, “je ne suis pas suffisant·e” ou encore “de toute façon, je n’y arriverai pas”, etc. C’est la tendance normale du mental et de l’ego de commenter et juger tout ce qu’on fait. Il est essentiel d’apprendre à faire la différence entre le jugement intérieur dont la nature est de tout juger souvent dans l’excès et le discernement rationnel qui permet d’améliorer ce qu’on fait, ce qu’on dit et ce qu’on pense d’une manière saine.

Dans certains cas, ces schémas mentaux peuvent pousser à te dépasser mais de l’autre côté du spectre, ils empêchent de voir une situation à 360° et donc de prendre en compte tous les éléments d’un contexte. Dans cette analyse, tu peux aussi creuser la façon dont tu réagis face à ces émotions : est-ce que tu procrastines ? est-ce que tu fuis ? est-ce que tu agis ? Face au stress, le système nerveux connaît trois types de réactions : **la paralysie, la fuite ou le combat.**

Connaître tes schémas mentaux et tes mécanismes de réponses est la première étape pour les déconstruire et écrire une nouvelle histoire, en identifiant aux passages les ressources qui peuvent t'aider à les dépasser. Souviens-toi que ces schémas mentaux sont issus de ton éducation, tes rencontres, ta culture, la société dans laquelle tu as grandi, tes expériences, tes inspirations et tes aspirations ... Tu n'es donc pas coupable de les ressentir mais responsable de les faire grandir !

### **Le mythe entrepreneurial**

Parmi les croyances qui peuvent impacter ton bien-être, il y a toutes celles issues du mythe entrepreneurial avec :

- La **pression sociale et le conditionnement de la réussite** par la quantité. Ce n'est pas juste du fait entrepreneurial, l'ensemble de notre société valorise la quantité et le faire. La croyance que la réussite se valorise en chiffres est accrue chez les entrepreneures car c'est ainsi qu'on mesure la croissance, la rentabilité et l'impact de la boîte. Les chiffres sont très utiles pour avoir une vision objective d'une situation mais ils ont un effet pervers à nous pousser vers le toujours plus pour plus de satisfaction. Résultat : on remplit l'agenda et la vie le plus possible sans s'offrir le droit de se reposer ou simplement de vouloir un peu moins. **Il est fondamental pour les entrepreneures de définir ce que "succès et réussite" veulent dire pour eux-elles et quels critères personnels ils-elles souhaitent suivre.**
- On a aussi en tête cette image de l'entrepreneuse qui sait tout, qui contrôle tout, qui anticipe tout, qui ne montre pas ses vulnérabilités ou ses émotions, qui ne doute jamais et n'a peur de rien, et qui transforme ses échecs en apprentissages sans parler des dommages collatéraux qu'ils ont pu engendrer. C'est comme si dans cette histoire, on avait oublié que **l'aventure entrepreneuriale est avant tout émotionnelle**. On lance sa boîte parce qu'on est passionné-e et déterminé-e à réaliser son rêve. Ce sont les émotions

qui nous mettent en mouvement.

- A contrario, même si dans l'imaginaire collectif, l'entrepreneuse est une personne parfaite, on s'imagine aussi qu'**on est un peu obligé-e de passer par la case "burn-out" pour gagner sa médaille de "vrai-e" entrepreneur-euse**. On s'imagine souvent qu'entreprendre est synonyme d'un travail acharné de 15h par jour, sans prendre de vacances, en sacrifiant sa vie sociale et ses activités plaisirs pour aller toujours plus vite et rester connecté-e 20/24h à sa boîte. Quand on vit une expérience différente de celle-là, **on en vient presque à culpabiliser** et à se dire que "quand même, on pourrait faire plus."

L'aventure entrepreneuriale n'est pas toute rose et si on ne fait pas de place pour les émotions difficiles, on prend le risque de se faire déborder. Les "success stories" partagées dans les médias montrent rarement l'envers du décor ou toujours en regardant le "côté positif" des choses. L'entrepreneuriat c'est aussi :

- des moments de doute
- des conflits ou tensions avec son équipe
- des échecs et des boîtes qui finissent par déposer le bilan
- des couples ou familles qui subissent des dommages collatéraux
- des problèmes de santé
- une instabilité financière
- un manque de compétences pour réaliser le projet comme on l'imagine
- des rétroplannings et des plans de financements qui tombent à l'eau
- des imprévus encore et toujours

Alors oui, derrière chaque expérience un apprentissage et une période de croissance **mais cela n'enlève pas la souffrance qu'elle peut engendrer** et c'est essentiel de le reconnaître. L'échec, les difficultés, la vulnérabilité font partie de l'entrepreneuriat, tout autant qu'ils font partie de l'expérience qu'on fait de la vie.

## L'urgence sociale et environnementale

Évoluer dans le monde de l'économie sociale et solidaire, c'est à la fois galvanisant car on est sans cesse inspiré-es par des initiatives positives pour le monde ; et en même temps cela peut être oppressant d'être toujours confronté-es à des problèmes plus grands que soi.

L'urgence sociale et environnementale peut renforcer nos schémas de culpabilité et de devoir moral à agir sur tous les plans et de le faire le plus vite possible. On se retrouve rapidement à comparer nos "petits tracas du quotidien" à des enjeux planétaires ou à la précarité sociale alors forcément, on finit par se mettre au second plan. **Mais à terme, ne pas prendre soin de soi, c'est ne pas prendre soin de la ressource la plus importante du projet.** C'est un peu comme si tu étais chirurgien mais que tu ne prenais jamais le temps de nettoyer, mettre à jour, recharger tes outils et machines d'opération.

On pourrait croire que ce schéma de pensées est la preuve de notre altruisme, de notre engagement, de notre implication et de notre sacrifice pour le projet et ses bénéficiaires. En réalité, ce schéma de pensées pousse à mettre sous le tapis nos propres besoins et donc à terme, met le projet en danger au risque de priver ses bénéficiaires de l'impact que tu peux leur apporter.

**Si on se sur-engage, parfois au-delà de nos limites, c'est parce que ça nourrit de fortes motivations intérieures,** par exemple :

- donner du sens à notre vie
- besoin de valorisation intérieure et par nos pairs
- besoin d'appartenance à un groupe
- syndrome de sauveur-euse
- éviter la peur de ne pas avoir contribué à telle action ou tel événement qu'on estime être LE truc à ne pas manquer (sauf qu'il y en a tous les jours de ces trucs-là)
- et bien d'autres encore ....

Reconnaître avec honnêteté et humilité de ce qui motive tes décisions et comportements peut t'éviter d'entrer dans un vortex où se cultive :

- de la frustration et de la démotivation
- une surcharge mentale, émotionnelle et opérationnelle tellement fortes que l'abandon ou la fuite deviennent les seules bonnes réponses au mal-être
- un déséquilibre entre les vies professionnelles, personnelles, sociales, familiales, militantes, etc.
- le sentiment de ne jamais être à la hauteur, de ne jamais faire assez et de devoir donner toujours plus

On oublie parfois à quel point l'amour, la joie et l'espoir sont des moteurs pour se mettre en action, et ils sont tout aussi importants que la colère et l'indignation : à nous d'en prendre soin et de s'offrir des espaces pour les cultiver ! Oui, nous sommes dans l'urgence mais si nous voulons amener des réponses durables à ces enjeux, nous devons de prendre soin de notre soutenabilité. Le monde ne va probablement pas aller en s'améliorant et c'est pourquoi, nous devons **amener du soin pour cultiver notre capacité de résilience et d'adaptation.**

## 2 Un shot d'inspiration

J'aime bien parler de radicalité heureuse. C'est un déclic que j'ai eu en animant un congrès pour sensibiliser des chefs d'entreprises sur des enjeux de transition écologique, tout en étant sur un énorme paquebot entre Saint-Nazaire et Amsterdam. C'était un théâtre à ciel ouvert de notre société avec toutes ses contradictions. Ça été un vrai moment de prise de conscience pour les participant-es.



**Louis Sibille,**  
co-fondateur de Nona



La radicalité pour moi, c'est de se mettre dans l'action concrète et rapide, parce qu'il y a un vrai enjeu de temps. Et c'est aussi de revenir aux racines des problèmes pour transformer et développer des activités alignées avec les limites planétaires. Quand on parle de limites, c'est autant celles des ressources terrestres que nos propres ressources. On peut ressentir beaucoup de frustration et d'impuissance face à ces enjeux et c'est très énergivore. C'est là que la dimension "heureuse" de la radicalité prend son sens. Ce n'est pas une radicalité qui est uniquement dans l'opposition et déconnectée de qui on est et de nos besoins. C'est une radicalité qui propose une autre voie pour accompagner et non pas dénigrer.

Ça demande de repenser radicalement nos modes de faire et nos ambitions pour trouver plus d'alignement, et encore plus dans le monde de l'entrepreneuriat. Dans les success stories, on ne voit pratiquement que des entrepreneurs hommes, de la croissance, des retours d'expérience d'épuisement .... En étant chez makesense, j'ai pu expérimenter cette radicalité heureuse parce qu'on nous a dit qu'il fallait prendre conscience de soi en terme d'individu et d'accepter notre humanité avec nos émotions, nos doutes et nos vulnérabilités.

---

Quand j'ai lancé l'Oasis des âges, je travaillais sans pause ; et étant donné que j'ai co-fondé le projet avec mon copain, c'était même H24, 7 jours sur 7. Pour moi, entreprendre sans se cramer, c'est entreprendre sans oublier que je suis une personne au-delà de mon projet. C'est réaliser que je n'ai plus de cadre qui me permet de faire la différence entre le pro et le perso et que ce qui me semblait perso peut même devenir du pro. Me former, me faire accompagner, aller rencontrer des personnes ou projets qui m'inspirent, toutes ces activités qui ne me rémunèrent pas font partie de comment je me construis en tant qu'entrepreneure. Et une amie m'a dit un jour : "si tu ne comptabilises pas ces temps comme des temps de travail, alors tu travailleras tout le temps".

J'ai donc appris à me recréer un cadre, un agenda dans lequel toutes ces activités étaient notées et j'ai aussi fixé des limites dans mon couple : pas le droit de parler du projet dans notre chambre et sacraliser des soirées où on ne discute pas du boulot. Au début, c'était super difficile, je travaillais dès le réveil. Quand on a commencé à avoir de la clarté sur la stabilité du projet dans notre première année, j'ai pu commencer à ralentir mais ce qui a changé la donne aussi, ça a été de créer des temps collectifs sans travail : les jeudis après-midi de la glande et de l'antiproductivisme.

Dans notre écolieu, nous avons plusieurs manières de prendre soin du collectif.

- Une réunion hebdomadaire de "triage" pour identifier les points bloquants dans nos missions et trouver des solutions ensemble, avoir un temps clair d'opérationnel et d'efficacité.
- Une matinée de réflexion projet, pour des temps de discussion plus poussés sur nos rêves, nos idées. C'est aussi le moment pour partager des informations et s'assurer qu'on est tous·tes embarqué·es sur les projets des autres.
- Une après-midi collective au jardin ou en petit chantier : moins efficace et productif que de se répartir les missions mais beaucoup plus motivant et joyeux !
- Un rituel "émotion" où on pratique l'honnêteté radicale pour partager comment on va vraiment dans le projet, notre charge mentale, ce qui nous nourrit, les choses qu'on n'a pas réussi à dire, les feedbacks qu'on veut faire et les besoins qu'on veut exprimer.
- Et puis bien sûr des temps de vie ensemble, un repas partagé à l'improviste, des jeux de société, un karaoké, une après-midi de Kayak sur la Dordogne...tout un tas de possibilités qui évoluent au fil des saisons.

Notre plus grand défi, ça a été de trouver un équilibre entre les personnes qui sont à temps plein sur le projet ou celles qui ont une activité à côté – entre celles qui passent leur temps sur un ordinateur, celles qui ont uniquement des activités manuelles ou celles qui ont certaines semaines 100% disponibles sur le lieu et d'autres 100% occupées par leur travail. Ça a été difficile d'accepter que l'on ne peut pas



**Chloé Hermanowicz,**  
co-fondatrice Oasis des Âges

tous rentrer dans le même cadre, la même façon de fonctionner, même si ça paraît pourtant évident ! Les rituels émotions, nous ont beaucoup aidé tout au long de l'année et on a aussi fini par faire un séminaire sur notre rapport au temps et au travail.

Chacun·e a pu partager sa semaine idéale puis son année idéale. A partir de ça, on a pu définir des solutions adaptées à chacun et chacune, en nous assurant qu'il n'y ait pas de sentiment d'injustice. C'est un premier test et je pense qu'entreprendre sans se cramer c'est aussi accepter d'être des êtres humains et prendre soin de s'adapter et se grandir ensemble. C'est ça qui est passionnant finalement !

## 4 Pour aller plus loin

- [Test des messages contraignants](#) et [article d'analyse des messages contraignants](#)
- [Les blessures qui empêchent les entrepreneurs d'être heureux](#) - Alexandre Dana
- [Leader à l'ère du capitalisme](#) - Newsletter de Claire Bourrasset
- [Inscription](#) pour recevoir la newsletter de Claire Bourrasset
- [Quel est notre avenir sur cette planète ?](#) - Interview de Camille Etienne par Ben Nevert
- [Aimer est fondamental et la clef absolue de la sortie de crise](#) - Interview de Christian Clot par Laetitia Santos
- [Abandonnons la résilience : place à l'adaptation](#) - Interview de Christian Clot par Nastasia Hadjadji

## L'avis de l'experte



**Audrey Dufils,**  
co-fondatrice de fertiles.

Pour ça, on conseille de poser un cadre explicite et des rôles ; et d'inviter tout le monde à y consentir. C'est ce consentement qui permet de responsabiliser chacun·e à devenir acteur·rice du cadre mais aussi à pouvoir le remettre en question explicite si nécessaire.

Dans les moments de tension voire de conflits, le cadre commun est précieux pour permettre des espaces de parole, d'écoute et d'expression des émotions et ressentis. Cela permet aussi de se reconnecter à l'intention dans les liens, qui est rarement de nuire à l'autre, mais plutôt d'œuvrer ensemble, et ainsi de s'engager dans une médiation saine et constructive, au service de la relation et du projet

Chez fertiles, on outille les personnes à se reconnecter à la joie dans l'action et à prendre soin du cadre des relations humaines. On travaille aussi sur les questions d'intention, de posture, de culture du feedback et du consentement. Par exemple, la personne la plus expérimentée sera parfois la plus écoutée ; ou encore les hommes auront plus de poids décisionnel que les femmes. Cela dépend des cultures de groupe, et souvent elles sont implicites. Il est donc important de mettre de la conscience sur ces mécanismes pour ensuite pouvoir y consentir ou non, agir dessus pour mettre en place des changements et de nouveaux cadres si nécessaire.

Pour nous, c'est très important de redonner une place à nos émotions dans le quotidien professionnel et de déconstruire cette idée qu'il ne faut pas les montrer dans son travail. C'est comme si on considérait que dans le projet, on n'est plus des humains et on devient des pions. Les émotions, c'est ce qui nous met en mouve-



ment, c'est ce qui nous pousse dans l'entrepreneuriat, c'est un moteur précieux. Laisser de la place aux émotions, c'est aussi faire de la place à l'authenticité et la confiance. C'est vraiment clef pour pouvoir déléguer, demander de l'aide, faire équipe plus facilement et accepter de se montrer plus vulnérable.

## Conclusion

**La culture du soin est un pilier chez makesense. En 2017, une première équipe s'est penchée sur les thématiques de bien-être pour améliorer les conditions de travail des salarié·es, avec le lancement d'une enquête annuelle. En 2021, ce chantier s'est transformé en instance de notre gouvernance et en 2022, la santé mentale est devenue une verticale d'accompagnement des entrepreneur·euses mais aussi des bénévoles engagé·es.**

Au fil des années, la responsabilité du soin est passée d'une petite équipe en charge du bien-être à l'ensemble du collectif. Elle se traduit par :

- Des critères d'évaluation sur la capacité à prendre soin de soi et soin des autres lors d'une évolution de poste et de salaire
- Offrir des espaces d'écoute et de soutien à différents niveaux : par les RH, les référent·es opérationnel·les, les buddies, les membres de l'équipe bien-être

- Une culture de confiance en les capacités de chacun·e quels que soit son contrat, son ancienneté, son parcours professionnel
- Une co-construction des accompagnements internes entre les RH, les membres de l'équipe bien-être et l'équipe de médiation de conflits pour adresser les enjeux humains sous tous les aspects : soin du collectif, recherche de solutions, soin des émotions.
- Des formations et des ressources pour mieux se connaître et prendre soin de soi
- Une recherche constante de la joie, la bienveillance et l'authenticité dans nos savoir-être
- Une remise en question régulière de nos process, nos outils, notre organisation et nos projets pour s'assurer que le soin est toujours au coeur de notre manière de faire.

Les entreprises, les associations, les collectifs ne sont pas les seul·es acteur·rices dans la revalorisation de la culture du soin. Il en va aussi de la responsabilité des financeur·euses, des partenaires, des politiques pour orienter les ressources et les aides en ce sens ; ne plus favoriser la croissance et les gains financiers à tout prix et revenir à une posture de respect des limites humaines et planétaires dans la joie, la simplicité et l'humilité.

Si nous nous remémorons que nous faisons partie du vivant, alors nous sommes nous aussi une ressource de la planète à préserver - cela fait partie des combats à mener. Si nous échouons dans nos luttes sociales et climatiques, nous aurons au moins une chose à transmettre à nos proches et nos enfants : **la capacité à prendre soin de soi et des autres, même au coeur des plus grandes crises.**

# Les autrices

Loan Cong



Ce qui donne envie à Loan de se lever le matin, c'est d'accompagner les individus et les collectifs à vivre et agir dans ce monde tout en prenant soin de leur santé physique, mentale et émotionnelle. Chez makesense, elle soutient les salarié·es, les entrepreneur·euses et les bénévoles sur leur bien-être avec des formations, du coaching et de la création de ressources. En plus d'adorer jongler avec du feu, elle jongle entre plusieurs activités : la santé mentale chez makesense, l'enseignement de la méditation de pleine conscience, l'activisme sacré avec [Le Bûcher](#) et des soins énergétiques.

Mathilde Thorel



Directrice de l'incubateur de makesense, Mathilde est déterminée à mettre en lumière et décupler le potentiel des entrepreneur·euses sociales pour faire bouger la société. Passionnée par les ressources humaines, elle a mené plusieurs projets de structuration au sein de makesense : modèle de rémunération, parcours de formation interne, pilotage d'équipe en autres. Elle transmet ses expertises aux entrepreneur·euses par la coordination de programmes d'incubation, la formation, le coaching et la création de ressources.

## Remerciements

Ce guide n'aura pas vu le jour sans le soutien et les contributions de nombreuses personnes. En autres :

- L'équipe makesense for entrepreneurs qui se dévoue chaque jour pour proposer des accompagnements et ressources toujours plus qualitatives pour les entrepreneur·euses sociales.
- L'équipe de makesense france pour toutes les réflexions partagées et les actions autour de la culture du soin, la déconstruction des modèles mentaux pour reconstruire un monde plus respectueux du vivant.
- Les équipes dédiées au bien-être et la médiation, les RH et les instances de gouvernance qui chaque jour donnent de leur temps et de leur énergie pour améliorer le quotidien des salarié·es de makesense.
- Daniel, Hélène et l'équipe communication pour les conseils, la création graphique de ce guide et leur implication pour rendre visible au plus grand nombre cette thématique si chère à nos yeux.
- Les entrepreneur·euses pour leur sincérité dans leurs témoignages et aussi le courage d'entreprendre différemment.
- Les mentors et les expert·es qui se mobilisent avec nous et autour de nous pour accompagner les petits et grands changements au service d'un monde qui va mieux.

# make\_sense

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

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