

Jobs that makesense : les coulisses d'une levée de fonds pleine d'impact et de valeurs

Comment faire entrer des actionnaires au capital de son entreprise tout en évitant à terme de se faire rattraper par des intérêts privés ? C'est le pari de Jobs_that_makesense qui vient de lever 500.000 euros en réconciliant croissance, écosystème associatif et préservation des biens communs. Retour sur cette aventure avec Léa Zaslavsky, cofondatrice de makesense, qui prend la parole dans cette tribune.

Temps de lecture : minute

10 octobre 2022

Comment impacter des millions de personnes avec les moyens du bord ? C'est une question qui nous turlupine depuis un moment chez [makesense](#). Et avec JC (Jean-Christophe Perrin), mon "partner in crime" sur [Jobs_that_makesense](#), on s'est lancé un pari fou : et si on faisait monter à bord des investisseurs pour nous donner un gros coup d'accélérateur ?

Est-ce que cela va nous permettre de faire bouger les lignes ? Est-ce qu'on va perdre notre âme d'association ? Est-ce qu'on fait rentrer le loup dans la bergerie ? Ou est-ce que c'est la pichenette dont on a besoin pour ré-orienter des millions de talents vers des entreprises contributives du bien commun ?

Cette tribune, c'est le dessous des cartes de nos deux levées de fonds (700.000 euros sur deux ans), d'un passage de 50.000 à 500.000 visites uniques annuelles, d'une vingtaine d'anges gardiens inspirés et fortunés

qui sont montés à bord, de centaines d'heures de recherche, réflexion, co-construction pour nous financer, accélérer, tout en protégeant, à terme, les communs.

2014 - La naissance de jobs_that_makesense

Cette belle histoire commence en 2014, juste après le lancement de l'incubateur makesense, quand chaque jour, on reçoit un mail d'un bénévole : "*J'en peux plus de mon boulot, vous ne connaissez pas des structures qui recrutent ?*", et côté entreprises sociales soutenues : "*Help ! vous n'auriez pas un talent sous le coude par hasard ?*". Rien de mieux qu'un besoin expérimenté, pour que PAF! naisse une plateforme de mise en relation entre talents et entrepreneurs sociaux, la fameuse "Jobs_that_makesense", codée par les doigts aguerris d'un bénévole makesense (un dénommé Emilien).

Les années passent, la plateforme continue de se développer sans temps humain ni investissement financier. Les échanges se poursuivent et la plateforme compte 10.000 (en 2015), 20.000 (en 2016), 30.000 (en 2017), 50.000 (en 2018) visiteurs annuels. Une croissance organique, linéaire, qui suit l'évolution de la société et l'intérêt croissant pour des jobs à impact.

En 2019, makesense opère un rebranding complet. On en profite pour refaire une beauté à la plateforme jobs_that_makesense, toujours un "side-project" dans notre écosystème, sur lequel nos équipes techniques consacrent quelques heures par mois. Il commence à y avoir un paquet d'annonces, on crée alors la fonctionnalité "boost" pour rendre plus visible à prix modique certaines annonces (et couvrir les frais de maintenance de la plateforme par la même occasion).

En 2020, on passe le cap des 200.000 visiteurs uniques annuels et 4.000 recruteurs, avec 15h annuels de temps humain à tout casser et pas un

centime de marketing, ça mérite qu'on s'arrête un instant. On se rend compte que Jobs_that_makesense est le site le plus visité de notre écosystème et que la marque est connue en tant que telle. On voit aussi apparaître d'autres plateformes dans l'écosystème, qui commercialisent des services aux recruteurs (How I met your planet, Jobimpact, etc). L'impact est à la mode, la partie emploi n'y échappe pas. Tant mieux, cela signifie que le secteur a atteint une sorte de maturité : plus de personnes veulent se ré-orienter et les opportunités d'emplois se sont démultipliées, de quoi nous ravir.

Et si on investissait sur les 6 ans d'ancienneté de la plateforme et notre expertise auprès de citoyens, collaborateurs et entrepreneurs pour accélérer la transition des cerveaux, mains, talents, sueurs, vers l'économie qu'on chérit et promeut depuis 10 ans : une économie contributive, résolument inclusive et durable ?

Janvier-juin 2020 - On se lance pour créer la plateforme de référence

Et zou, nous voilà JC, Mathilde, Alizée et moi (et d'autres) tous excités, manches retroussées pour faire de jobs_that_makesense, le réflexe de la transition professionnelle vers l'impact en France (et dans le monde très prochainement). Maintenant, y'a plus qu'à!

Premier constat : les entreprises qui recrutent sur Jobs sont à 80% des TPEs et associations de moins de 10 salariés, sans fonction RH dédiées, qui recrutent à bout de tableur Excel et intuitions. Pour démultiplier la qualité des offres, et aider ces entrepreneurs à impact, JC passe quelques nuits et weekends (we love you) à coder un ATS, soit en français pour le commun des mortels, un système de gestion des candidatures.

Deuxième constat : la plupart des candidats qui naviguent sur la plateforme passent entre 9 et 12 mois dessus. C'est beaucoup plus que

sur un jobboard classique. Notre intuition : le secteur attire mais il n'en est pas moins sélectif. Il requiert un certain nombre de soft et hard skills, pré-requis à toute embauche. On commence alors à proposer à notre audience le lien vers des formations adaptées à leurs centres d'intérêt (et à l'impact évidemment), opérées par des partenaires. Nouvelle session de coding nocturnes pour JC. Le prototype sort en quelques jours (parce qu'il est trop fort et un chouia impatient).

Ça cartonne. Génial. On sent qu'on tient un truc. Jobs_that_makesense passe d'une à trois facettes : un jobboard / un outil RH / un catalogue de formations. Les trois se nourrissant les unes et les autres.

Pourtant, malgré notre intérêt passionné et un paquet de nuits investies, on sent qu'on n'a pas le temps de tenir le rythme. On a besoin d'une équipe pour :

1. développer des fonctionnalités utiles à nos audiences (les candidats et les recruteurs)
2. faire connaître la plateforme et exploser le nombre de réorientations facilitées.

Et pour tout ça, il faut des pépettes, quelques centaines de milliers selon nos estimations. Notre impact est trop indirect pour intéresser des fondations : on ne fait pas la ré-insertion mais de l'orientation. Notre activité est trop risquée pour que des banques nous soutiennent sans garanties.

Dernier recours : les investisseurs.

Eureka, et si on créait une structure dédiée et on allait voir des investisseurs ?!

Juillet-Décembre 2020 - Définir un cadre pour être cohérent avec nos valeurs et notre ADN

Oui mais il y a un hic : makesense a été créé en écosystème associatif pour la simple et bonne raison qu'on y construit des communs qu'on protège de toute appropriation ou récupération par des intérêts privés. Avec Christian, Leila, Alizée, Coralie, JC et d'autres (la liste est longue!), on aurait pu créer une SAS, la revendre il y a quelques années et partir à la plage. Tentant... Mais bon, on a choisi une autre route, parfois plus rude, mais au service du bien commun. Alors, comment on fait pour notre brique Jobs ?

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

Ok, on réaffirme notre ADN associatif. C'est bien mais pas encore suffisant pour protéger l'impact long terme de la plateforme.

On se tourne alors vers les modèles alternatifs. Le système coopératif est bien développé en France, mais aussi sous-financé. On sent que cela va être tendu de trouver des pépettes de ce côté- là. Assez naturellement, on étudie l'agrément ESUS et la qualité de Société à mission. Les deux, de façon complémentaire, permettent de réaffirmer l'intention d'impact (société à mission) et d'instaurer des garde-fous sur les moyens mis en œuvre (ESUS), notamment l'encadrement des salaires, la participation des salariés à la gouvernance, la limitation des dividendes.

> Deuxième principe adopté : On décide que "Jobs_that_makesense" sera une entreprise à impact, avec l'agrément ESUS (entreprise solidaire

d'utilité sociale) et la qualité de "Société à mission".

On avance, on avance côté garde-fous. Pourtant, ce n'est pas encore satisfaisant. Notre crainte majeure reste non traitée : on ne souhaite pas que Jobs_that_makesense puisse être revendue à LinkedIn dans 5 ans. En fait, on ne veut pas que Jobs_that_makesense soit revendue un jour à qui que ce soit. On veut que la plateforme reste une plateforme communautaire, détenue majoritairement par l'association makesense, garante de sa mission sociale.

Après moult recherches (merci Marion Schuppe !), on tombe sur le système de Steward Ownership, concept né au XIXe siècle et promu aujourd'hui par une fondation et fonds d'investissement allemand (Purpose Economy) qui défend une vision alternative de la détention capitaliste garantissant le développement long terme des entreprises.

Cela se traduit par deux principes clés :

1. L'auto-gouvernance" : le contrôle de l'entreprise reste dans l'entreprise, opéré par des personnes directement connectées à la mission (et pas par des personnes derrière un ordinateur à 8.000 kms). Une option peut être qu'une fondation actionnaire détienne le pouvoir (comme c'est le cas pour le groupe Bosch).
2. Les bénéfices servent la mission - la richesse créée par l'entreprise ne peut être privatisée. Les bénéfices servent l'impact et sont ré-investis majoritairement dans l'entreprise, ses parties-prenantes, ou donnés. Les investisseurs et les fondateurs sont rémunérés de façon juste grâce à des dividendes ou des plus-values encadrées.

Ces deux règles ont pour but de garantir que les décisions stratégiques soient prises au bénéfice de la raison d'être (le purpose) de l'entreprise, et son développement long-terme, et non pour des intérêts économiques uniquement court-terme.

Divers entreprises pérennes et à succès comme Bosch (CA = 78Md€, bénéfice 6M€), Zeiss (CA = 5Md€, bénéfice 600M€), John Lewis (CA = 11Md\$, bénéfice 400M\$), Ecosia, ShareTribe suivent ces principes. Le fondateur de Sharetribe explique l'histoire et le fonctionnement [dans cet article](#).

Ce mode de fonctionnement nous parle. On échange avec l'un des fondateurs de Purpose Economy, on lit leur manuels, et on acte un nouveau principe :

- Troisième principe adopté : "Jobs_that_makesense" suivra les principes de gouvernance type "steward ownership" qui garantissent une prise de décision au bénéfice du long terme et encadrera la rémunération des investisseurs.

Nous voilà dotés de trois principes forts et engageants. Il est temps de passer à l'épreuve du feu : convaincre des investisseurs de nous suivre dans l'aventure. C'est parti !

2021 - A la recherche d'investisseurs patients et compatibles avec nos valeurs

Avril 2021, le premier "roadshow" (prise de contact avec des investisseurs) commence. On a besoin de 150.000 euros pour faire la preuve qu'en recrutant trois personnes (un responsable des partenariats, un responsable marketing et... JC, le responsable produit/développeur/tête pensante/pilote d'équipe à temps plein), on pouvait démultiplier notre impact tout en générant des revenus qui, à terme, permettraient d'atteindre l'équilibre et maintenir un service de qualité.

Le pari est de générer suffisamment de revenus pour continuer à développer des fonctionnalités utiles aux utilisateurs, nouer des

partenariats de diffusions, publier des formations, tout en gardant une majorité de nos services gratuits et accessibles au plus grand nombre (sinon, on s'égare).

C'est un équilibre pas toujours simple à trouver, et on s'appuie sur la bienveillance de nos communautés de candidats, recruteurs et formateurs pour arriver à trouver la bonne formule (faire payer ceux qui ont les moyens, pour que le service reste gratuit pour ceux qui démarrent).

Côté investisseur, on commence avec notre cercle proche, ceux qu'on sait être des férus de valeurs et d'impact, qui ont généralement une belle expérience entrepreneuriale derrière eux et qui combinent expérience, pépéttes et bienveillance, tout ce qu'il nous faut.

L'accueil est positif ! Le projet leur plaît, et investir dans un modèle un peu décalé attise leur curiosité. Plusieurs acceptent de tenter l'aventure. On élargit ensuite notre recherche, en faisant notamment appel à Super Capital. Au total c'est une douzaine d'anges gardiens investisseurs qui acceptent d'investir, sous un format "BSA air", c'est-à-dire, sans être actionnaire direct de la structure.

Ils nous versent de l'argent aujourd'hui, et seront actionnaires à la prochaine levée de fonds, avec un prix plus avantageux (une décote) puisqu'ils nous ont financés plus d'un an auparavant.

On en est encore aux prémices, on préfère ne pas dépenser trop d'argent dans la structuration légale. On leur expose les principaux principes, tout en prévoyant une formalisation en langage d'avocat au prochain tour de financement, si notre pari se révèle juste.

Ils sont d'accord, ils signent un contrat d'investissement avec la SAS Jobs_that_makesense, créée en 2021, détenue à 99% par l'association makesense et à 1% par JC, Mathilde et moi, personne physique.

L'association makesense a un droit de véto sur les nouveaux investisseurs et une potentielle revente (pour l'éviter), et nous trois, bien que détenant très peu de parts, nous sommes les associés impliqués directement dans la stratégie (les "stewards") réunissant la grande majorité des droits de gouvernance.

2022 - On remet ça !

Un an après, on fait le bilan.

On a atteint nos objectifs d'impact et de revenus. On saute au plafond. On arrive à démultiplier le nombre de candidats, d'offres recruteurs, formations, tout en générant des revenus pour financer les postes recrutés.

Il est temps de passer la troisième vitesse, d'atteindre le million de visiteurs par mois et pour cela il faut recruter une équipe technique dédiée, renforcer nos équipes d'accompagnement des recruteurs et candidats, la gestion des partenariats nationaux, etc. Bref, faire de nouveaux investissements et donc rechercher à nouveau des investisseurs bienveillants.

On re-travaille le BP (= nos projections financières), notre deck de présentation, on prend les retours de nos investisseurs actuels, et avec leurs conseils avisés et leur bénédiction, paf c'est reparti en avril 2022 pour un nouveau roadshow, à la recherche de 500.000 euros, de quoi assurer deux ans d'investissements.

On prend le temps de concevoir le modèle de rémunération des investisseurs et leurs droits de gouvernance de façon plus précise. Pas question de s'appuyer sur les modèles classiques, on prend nos principes, une page blanche et on ré-écrit tout. La plupart des nos investisseurs sont des ex-entrepreneurs, ils savent se mettre à notre place, ça rend les

discussions très efficaces.

Dans le modèle final, les investisseurs auront deux types de rémunération :

- D'une part, Jobs_that_makesense s'engage à leur verser une rémunération annuelle de 10 % du capital investi, une fois que la société est rentable (en dividendes)
- D'autre part, ils pourront revendre leurs actions, avec une très faible plus-value encadrée (X1,5 après 5 ans, X2 après 10 ans, X2,5 après 15 ans, etc) afin que la société ou d'autres investisseurs puissent les racheter, tout en gratifiant des détentions longues.

À noter que du fait de notre agrément ESUS, par disposition statutaire, 50 % des bénéfices seront systématiquement réinvestis dans la société et le développement de sa mission d'impact (et dans les faits, probablement beaucoup plus).

Ce modèle, en théorie, combine rémunération patrimoniale et plus-value encadrée afin d'inciter tout le monde à garder ses actions le plus longtemps possible, ou de les revendre à un prix accessible pour que la société rachète. On est peut-être loin des X15 ou X100 de retours attendus dans la Silicon Valley, et en même temps, on est au-dessus d'un certain nombre de placements obligataires (livret et autres).

Avec ce modèle en tête, on garde le cap, et on arrive à convaincre 5 anciens et 10 nouveaux investisseurs de nous rejoindre et d'investir ensemble 500.000 euros, malgré la perspective de lucrativité limitée et des droits de gouvernance limités. Ils croient dans le projet, et appréhendent la rémunération comme satisfaisante.

Notre authenticité et notre professionnalisme sont de belles cartes de visite. On se sent chanceux de les avoir embarqués, et aussi très responsables d'une telle confiance.

Il va falloir délivrer les promesses. Une fois la levée de fonds terminée, la partie difficile commence.

2025 - On se donne rendez-vous dans 3 ans ?

On est heureux d'être restés fidèles à nos valeurs et nos convictions, pour amener à bord ceux qui les partagent et avec qui on a envie de construire le monde.

Est-ce que le projet va marcher et réussir à ré-orienter des millions de personnes ? Est-ce que l'équilibre financier entre mission et rémunération sera tel qu'on l'a modélisé ? Est-ce qu'on a oublié un truc fondamental qui va poser difficulté dans quelques mois ou années ?

Cela fait partie des incertitudes avec lesquelles on vit, et nos partenaires aussi.

À date, on est heureux d'oeuvrer chaque jour :

- À pousser plus loin l'engagement de millions de personnes en les accompagnant à dédier 1.500 heures par an de leur vie à transformer positivement la société.
- À faciliter l'acquisition de compétences en connectant 20.000 personnes par an à des formations de qualité, pour apprendre des compétences utiles à notre société.
- À soutenir des structures engagées (ONG, association, ESS, services publics, etc) en aidant les 12.000 recruteurs de notre plateforme à trouver chaque jour des talents pour pousser plus loin leur impact !

C'est ce qui nous donne des ailes. Pour le reste, on vous raconte dans deux ans.

Article écrit par Léa Zaslavsky, cofondatrice de makesense