



**15h15 – 16h00 – Comment tester et mettre en place rapidement un nouveau projet pour relancer mon activité ?**

**Frédéric :** Rebonjour. Si vous venez de nous rejoindre pour cette dernière ligne droite de cette première université du rebond inclusif. Avec nous, Jean-Christophe CONTICELLO, fondateur de Wemanity. Comment tester un nouveau projet pour relancer mon activité ? On traverse tous une crise profonde qui dure. Il faut se réinventer, imaginer son projet différemment, prendre des décisions difficiles, être agile. Comment mettre en place tout cela rapidement, parce que le temps est toujours compté et que plus que jamais il y a une urgence ultime. C'est à ces questions vous allez essayer de répondre. Mais tout d'abord, racontez-nous votre parcours.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Merci beaucoup pour l'invitation. Je vais essayer de vous raconter mon parcours tel qu'il a été. Je vais peut-être commencer rapidement en quelques minutes pour vous donner la big picture du parcours, ce que je suis, ce que j'ai fait.

J'ai commencé ma carrière à la Bourse de Paris dans le domaine financier. J'ai travaillé à Wall Street en banque d'affaires, en fusions-acquisitions, d'abord en tant qu'analyste puis en tant qu'associé avant de basculer en capital-risque. À New York, j'ai lancé ma première agence digitale. On était alors en 1998. Ça commence à dater. C'était le tout début du Web et des nouvelles technologies, l'entrepreneuriat. La société s'est bien développée, d'abord à New York, puis à Boston, Los Angeles, San Francisco. J'ai ensuite ouvert des bureaux en Asie, au Japon, en Australie, en Europe. Vraiment un développement très fort. Ensuite, la société a grandi jusqu'à atteindre une valorisation d'une dizaine de milliards de dollars en 2000. J'avais, à ce moment-là, 24 ans. C'était une belle ascension.

Ensuite, j'ai créé une société qui était une plate-forme de trading dans l'énergie entre les États-Unis et le Moyen-Orient qui a bien marché. Après trois levées de fonds successives, nous avons attaqué sur une dizaine de pays plusieurs développements. Ensuite, j'ai créé quatre ou cinq sociétés progressivement dans une société qui faisait de l'intégration de logiciels financiers que j'ai créée en 2004. En parallèle, j'ai lancé une société dans les énergies renouvelables avec un fort développement jusqu'à 20 millions d'euros et j'ai également monté un incubateur pour lequel j'ai investi et codéveloppé une trentaine de start-ups jusqu'à aujourd'hui.

En 2012, j'ai revendu quasiment toutes les sociétés que j'avais développées pour lancer Wemanity avec la vision de changer le monde du travail grâce à la force de l'innovation, de la coopération. En huit ans, j'ai passé la société de 0 à 60 millions d'euros de chiffre d'affaires.

**Frédéric :** Vous êtes en train de nous raconter une histoire de fou. On a un peu de mal à vous croire. C'est vrai tout cela ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** C'est la réalité si l'on regarde juste les 10 % de la partie immergée de l'iceberg. C'est ce que racontent les journalistes. C'est ce que je vais raconter en rendez-vous.

**Frédéric :** On aimerait bien savoir réellement toute la vérité là-dessus. Tout ce que vous avez dit est vrai, mais...



**Jean-Christophe CONTICELLO :** C'est vrai. Mais cela représente 5 %. c'est ce que j'ai présenté en quatre minutes chrono. C'est ce qui se dit dans les dîners, devant les journalistes. Mais les 95 % derrière tout cela, c'est pour moi la vie d'un entrepreneur. La première société dont je vous ai parlé que j'ai développée sur une dizaine de pays, qui a bien marché, qui était valorisée à 10 milliards de dollars en 2000, il se trouve que je devais faire mon introduction en bourse en mai 2000. La société devait être introduite au mois de juin. L'introduction ne s'est pas faite et cela a été le début de la descente aux enfers. J'ai revendu les parts à mon associé quelques mois plus tard en me disant que j'allais réussir sur l'activité des salles de marché, et plus exactement sur les Commodities. J'ai lancé une autre société qui a été au début une très belle réussite. J'ai lancé plusieurs activités qui ont très bien marché. J'ai fait plusieurs levées de fonds. Il se trouve que je devais faire la plus grosse levée de fonds jamais réalisée en France fin septembre 2001. La moitié de mes fonds provenait de pays arabes et l'autre moitié de pays américains. Je vous laisse imaginer après le 11 - septembre... À l'inauguration que j'ai faite, je me suis retrouvé tout seul. Et j'ai fini par être porteur de presse pour le Parisien, pour 400 francs par mois, 80 €

**Frédéric :** C'était vraiment une chute totale. Vous étiez descendu assez bas.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** 15 mois avant, je pensais être quasi milliardaire. Et là, je n'avais plus d'appartement parce que l'on m'avait tout pris. J'avais déposé le bilan, les huissiers sont venus je n'avais plus rien.

C'est la réalité. Je peux le dire, mais je ne vais pas rentrer dans ces détails. Il a fallu rebondir, une première fois, puis une deuxième fois.

**Frédéric :** C'est intéressant de nous expliquer comment on peut rebondir après un gros échec ou encore après d'autres échecs, puisqu'il y en a eu d'autres.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Ce que je dis souvent, c'est que l'entrepreneuriat est une vocation. C'est pour cela qu'en général, je suis plutôt du style à démotiver les gens qui veulent devenir entrepreneurs plutôt qu'à les motiver. Cela ne sert à rien à motiver les gens juste pour être entrepreneur. Soit on l'est, soit on ne l'est pas. Ce n'est pas une fin en soi. C'est vrai que ces dernières années, c'était la mode. Mais pourquoi vouloir être entrepreneur ? C'est quoi l'intérêt ? Il y a 25 ans, les entrepreneurs jeunes étaient très rares. C'était des personnes qui avaient une expérience. C'était une vocation. Aujourd'hui, c'est une mode. Il m'arrive de voir des personnes qui postulent chez moi et qui me disent « je suis un serial entrepreneur, j'ai monté 5 boîtes. » Ce n'est pas une fin en soi. Ce n'est pas le Graal. C'est aussi bien d'être entrepreneur que d'être employé. L'un n'est pas mieux que l'autre. Si tout le monde était entrepreneur, il n'y aurait plus grand monde pour travailler pour les entreprises. C'est comme gardien de foot, ce n'est pas mieux qu'être attaquant au milieu. Chacun son rôle.

**Frédéric :** Finalement, c'est un truc de fou. Vous ne conseillerez jamais de créer une entreprise.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Si je continue l'histoire, j'ai monté une société qui a fait 0 à 250 millions d'euros de chiffre d'affaires en 8 ans. Au bout de 4 ans, je me suis pris la crise financière en 2008. Je pensais que c'était un secteur qui n'était pas touché par la crise et je me suis pris la crise financière en 2008. Je me suis dit que j'étais poissard.



Mais la réalité, c'est que c'est cela, être entrepreneur. On n'est pas obligé de se prendre tout le temps des crises, mais ce qui est sûr, l'essentiel, ce n'est pas de tomber quatre fois, mais de se relever la cinquième et ainsi de suite.

En France, il est difficile de retrouver un job de salarié après un échec. Il n'y avait pas grand monde qui voulait de moi avec ces expériences. C'était très difficile. Après ce parcours, retrouver une banque qui accepte juste de m'ouvrir un compte en banque. Il a fallu que je voie 16 banques différentes avant d'en trouver une qui accepte. Et après, cela continue. J'ai incubé des sociétés qui ont marché, d'autres qui n'ont pas marché, certaines qui ont été introduites en bourse, d'autres qui ont fait faillite.

Il y a les 5 % que l'on voit de réussite, mais la réalité, c'est que je vais échouer très souvent. L'échec pour moi, c'est un entraînement. Un entrepreneur, c'est celui qui va encaisser. Ce qui va encaisser les coups et faire beaucoup de sacrifices.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Pourquoi je dis que c'est une vocation ? Je travaille entre 15 et 18 heures par jour tous les jours, je bosse le week-end. J'enchaîne les nuits blanches une ou deux fois par semaine et cela depuis que j'ai 18 ans. Cela n'a jamais vraiment changé. Ce qui ne me tue pas me rend plus fort. Et c'est le cas pour tout le monde.

Lorsque je dis que c'est une vocation, on est dedans. On ne va pas s'arrêter et les échecs sont de l'entraînement. Encore faut-il apprendre de ses échecs.

Un point sur lequel je souhaitais parler, c'est qu'il faut faire attention à être résilient, mais pas trop. Si quelque chose ne fonctionne pas, vous pouvez continuer de le faire, mais il y a 90 % de chances que cela ne fonctionne toujours pas. C'est là où il va falloir pivoter et s'adapter à la conjoncture.

L'Agile, c'est simplement l'adaptation permanente au changement. Dans chacune des sociétés que j'ai faites, j'avais retiré suffisamment d'enseignement de mes sociétés pour lesquelles j'ai fait faillite avant pour que, même si je me suis retrouvé très mal, au final, cette société a continué et cinq ans plus tard, j'avais fait un chiffre d'affaires multiplié par cinq, bien qu'à un moment, je l'aie divisé par deux ou par trois. Déjà, pour lever des fonds, pourquoi pas, mais il faut qu'il y ait de l'intérêt. Et je me suis dit, lever n'est pas jouer. Lever des fonds, c'est la pire des choses qui puissent arriver. Ce n'est pas un cadeau que l'on vous prête de l'argent. C'est une étape dans le parcours, mais il n'y a rien de glorieux là-dedans.

Ce qui est glorieux, c'est d'avoir une société pérenne avec des gens que vous ne craquez pas, que vous ne vous craquez pas non plus. J'ai laissé une bonne partie de mon énergie, de mon temps, j'ai laissé mon mariage. Mes enfants m'ont peu vu. J'ai beaucoup investi. Mais c'est une vocation. Il faut être capable de s'adapter, de tirer les leçons. Et si à la base, on a des fondations solides, je ne dis pas qu'il n'y aura pas d'échec, mais je dirais plutôt que cela limite le risque d'échec ou en tout cas de tomber trop bas. Tous les jours, j'ai 2, 3 ou 4 échecs dans ce que je fais. Mais il ne faut pas avoir peur.

Hier, on a parlé avec Frédéric pour préparer cette intervention et c'est vrai que les personnes qui ont un handicap, quel qu'il soit, petit ou grand, sont pour moi des personnes qui vont s'en sortir.



Cela va donner une certaine force, une certaine volonté de s'en sortir, de sortir de la situation dans laquelle on est. Je ne dirais pas que j'ai eu de grands handicaps, mais enfant, j'étais obèse et bègue. Ce n'était pas facile à surmonter. J'ai su tirer de ces problèmes... Je ne pouvais pas courir, parce que j'étais trop gros. J'avais pas mal de problèmes de santé.

D'ailleurs, on posait la question d'un chef d'entreprise avec un handicap ou pas. Pour moi, handicap ou pas, on est avant tout entrepreneur. À part que l'on a peut-être plus l'habitude de se battre si l'on a un problème à la base. C'est comme les crises, il y a des opportunités dans chaque crise. Dans chaque difficulté, l'objectif, c'est de s'en sortir et de voir l'opportunité de grandir. Il n'y a pas pire que de ne jamais échouer. Vous voyez d'ailleurs parfois des clubs... Je suis fan de sport et j'ai d'ailleurs eu un club de sport qui a fait faillite. Ce qui se passe, c'est que dans chaque problème, si l'on arrive à en tirer des leçons et à grandir, au final, ce n'est pas vraiment un échec. C'est peut-être un succès parce que l'on a appris quelque chose.

À force d'échouer, on apprend. C'est comme un entraînement. Si je ne sais pas jouer au golf, je vais être nul au début. Et si je m'accroche, je vais être bon, voire très bon. Et si cela devient mon obsession, je pense que je serais très bon.

**Frédéric :** J'ai une question. Pour pouvoir raccrocher à cette méthode Agile que vous avez développée et que vous mettez en place pour les entreprises que vous suivez, expliquez-nous un peu comment les entreprises... Vous parlez des grandes entreprises que vous avez dirigées ou que vous suivez puisque ce sont des entreprises du CAC 40.

Pour se mettre juste un peu au niveau des petites structures, des TPE, PME qui sont vraiment la cible et notamment les personnes qui nous écoutent aujourd'hui, que pourriez-vous leur donner comme conseil pour effectuer ce fameux pivot, cette culture Agile pour essayer de rebondir et de repartir vers autre chose ? Comment peut-on faire pour rapidement pivoter et repartir dans une bonne direction ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Il y a quatre principes. Le premier, c'est les individus et les interactions plutôt que des processus et des outils. C'est l'humain qui compte. De la même manière, la collaboration avec les clients plutôt que la négociation contractuelle. C'est beaucoup de bon sens. C'est l'adaptation aux changements plutôt que le suivi d'un plan. Le fait d'avoir un plan, c'est bien, important et obligatoire, mais c'est bien de se faire surprendre par la vie aussi.

Ce que je dis toujours, c'est que dans la vie il y a trois choses importantes lorsqu'on veut arriver au but. Le premier, c'est d'avoir un rêve, mais ce n'est pas suffisant. Je dis tout le temps que dans la vie je ne prends pas grand-chose au sérieux sauf mes rêves. Et la passion que j'ai pour y arriver. Une fois que l'on a bien expliqué son rêve... J'aime bien cette phrase d'Agassi qui disait avoir gagné son premier Wimbledon à 7 ans, dans sa tête. C'est bien de se focaliser, de se donner un rêve, des objectifs, mais pour cela il faut un plan. Le plan, c'est l'entraînement. Quel plan je vais me donner et comment je vais m'entraîner ? Comment je vais m'associer à la difficulté ?

Plus on va s'associer à la difficulté et plus on va gravir de marches et plus on va apprendre et grandir, et plus on va se rapprocher de son objectif. C'est bien d'avoir un plan. En Agile, on dit



que c'est bien d'avoir un plan, mais le suivre coûte que coûte ne tient plus non plus. À un moment, il faut s'adapter à la situation.

Avec cette crise, je me suis retrouvé à un moment où j'étais au maximum de l'Agile il y a un an. Mon objectif était de créer la référence internationale dans le domaine. Ça marchait bien. Et la crise est arrivée. J'ai dû redoubler d'efforts. J'ai du investir sur le remote. J'ai racheté une société de formation en présentiel. L'argent a été viré sur le compte le 16 mars.

C'est la vie. J'ai la santé. Derrière, j'ai connu d'autres crises. Je savais qu'il fallait se battre. Du coup, je me suis battu. J'ai créé de nouvelles offres très rapidement. En général, je n'attends pas que ça passe. Je ne suis pas spectateur ni de ma vie ni de la vie en général. Je suis dit qu'il fallait contre-attaquer, essayer de prendre de l'avance sur les autres. Je vais essayer de voir et d'impliquer un maximum de gens.

L'Agile, c'est la coopération. C'est un point majeur. Le fait aussi de faire des logiciels opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive. Le fait de tout écrire, c'est bien. Mais le focus numéro un, c'est le client.

La question d'aujourd'hui, c'est comment tester pour rebondir. Le test, c'est la base. Il n'y a pas besoin de beaucoup d'argent pour tester. En tout cas, il faut toujours tester.

**Frédéric :** Parfois, cela nécessite des moyens, de changer l'organisation, les technologies. Comment est-ce que l'on fait ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Oui, il le faut, mais à la base, il faut toujours démarrer petit pas par petit pas. Comment est-ce que l'on fait pour manger un éléphant ? La réponse, c'est morceau après morceau. Ce n'est pas très compliqué. C'est pareil. Si demain, on veut changer, on sait qu'il n'y a pas plus difficile que changer, que ce soit en tant qu'individu, encore plus en tant qu'équipe ou entreprise. Cependant, il faut commencer petit. Et justement, commencer petit et ne pas avoir peur.

Si dans ce que je vais dire, cela peut toucher une personne qui fonctionnera différemment, c'est bien. Souvent, j'ai vu des personnes, des entrepreneurs, qui viennent me voir me disant : je veux lever de l'argent. Je vois une question : l'hyperactivité est-elle considérée comme un handicap ? C'est aussi un handicap que j'ai. J'ai été détecté hyperactif. Vous l'aurez peut-être compris.

**Frédéric :** Les traducteurs sont très contents.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** J'imagine. Je me disais tout à l'heure que j'allais réduire le débit, parce que cela allait être compliqué pour eux. Souvent, les entrepreneurs viennent me voir en me disant : j'ai une idée, mais je ne peux pas vous la donner, parce que c'est confidentiel et, sinon vous allez me la prendre. Alors cela, s'il vous plaît, c'est la pire connerie qui existe. Si vous avez une idée, partagez-la au plus grand nombre. Les idées, on s'en fout. Ce qui compte, c'est l'exécution. La capacité à exécuter.



Vous pouvez donner la meilleure idée à quelqu'un qui ne sait pas exécuter, ça ne marchera pas. Vous voyez bien qu'il y a beaucoup de sociétés qui réussissent quelque chose à grande échelle, quelque chose qui existait déjà.

Lorsque je suis arrivé des États-Unis, il y a 20 ans, les sushis marchaient très bien. Et derrière, je pouvais arriver me dire : dommage, j'ai raté les sushis. J'aurais pu créer sushis shops. OK, j'avais l'idée de le créer, mais cela ne sert à rien. Ce qui compte, c'est la capacité. Si j'en avais parlé à des gens et que les autres l'avaient fait, félicitations à eux.

**Frédéric :** Et il faut aller vite du coup.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Oui.

**Frédéric :** Est-ce que l'on ne va pas dans le mur quand on va trop vite ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Oui. Il ne faut pas se précipiter non plus. Pendant des années, je voulais être le premier. Au final, ce n'est pas le premier. Ce qui compte, c'est d'arriver à destination.

**Frédéric :** On parlait des idées. Vous avez, au sein de Wemanity, un jour au cours duquel les salariés innovent et échangent. C'est quelque chose qui peut participer de cette possibilité de pivoter à un instant ? On a des idées, pour l'instant on est dans cette voie, mais on avait déjà en amont réfléchi à d'autres solutions et dès que l'on doit pivoter, c'est peut-être déjà évoluer. Est-ce que c'est la clé ? Une forme d'anticipation ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** En fait, il ne faut jamais s'arrêter de se transformer, ne jamais s'arrêter d'innover. Il ne faut jamais s'arrêter d'évoluer. Je pars du principe que le jour où l'on arrête d'apprendre, c'est fini. Dès le début, j'ai essayé beaucoup de choses dans Wemanity. Je me suis dit que j'avais créé une société différente avec un atout majeur : notre culture. Je voulais que mes équipes soient embarquées, que ce ne soit pas ma boîte, mais notre boîte. J'ai testé le mode Google où une journée par semaine les équipes innovent ensemble. Cette journée a permis de coconstruire la société. J'ai donné la vision à 2050. Par contre l'ambition, les valeurs, les fondations ont été coconstruites ensemble. Ce qui fait qu'aujourd'hui, il y a un engagement des équipes qui est extraordinaire et qui explique notre forte croissance.

Ce projet est devenu notre projet. J'ai été là pour donner l'élan, pour impulser de l'énergie et des idées, mais à la base, cela a très vite été un projet commun. Et ce projet, très vite, grâce à cette journée, on a pu innover. Au bout de cinq ans, on avait lancé 17 start-ups dans l'intelligence artificielle, la robotique, les objets connectés, le Big data. Sauf qu'à un moment, il y avait un problème de lecture des clients qui n'étaient pas prêts. Je suis arrivé trop tôt sur certains marchés.

Le Time to market est parfois plus important que d'être le premier. Trop souvent, j'ai été le premier. Résultat, cela ne sert à rien si l'on est tout seul et si les autres ne suivent pas, à commencer par les clients. C'est là où j'ai beaucoup appris. Ce qui compte, c'est de tester auprès du client ce que l'on peut tester. Et le plus vite possible. D'où le fait, si l'on a une idée, de la partager avec le plus grand nombre pour la tester. Et si quelqu'un d'autre la prend, ce n'est pas grave.



C'est cela l'Agile : tester, expérimenter, mesurer, apprendre et construire. C'est cette boucle.

Et surtout, c'est être sur des durées très courtes. Ce que l'on appelle des sprints. C'est de l'itératif. Ce sont des sprints d'une à quatre semaines maximum. Au début, c'est bien d'être sur une semaine avec des objectifs très courts. Ce n'est pas la peine de documenter des pages et des pages. L'idée, c'est de pivoter à la semaine. Si vous saviez le nombre de fois où j'ai fait pivoter Wemanity. La vision reste la même. Mais j'évolue en permanence. Et je vais faire évoluer en permanence les équipes. Il n'y a pas vraiment de titres chez nous. En permanence, je fais bouger tout le monde. Je ne veux pas que les gens restent sur une seule chose. Ce qui compte, c'est être là pour ses coéquipiers et pour l'entreprise. Et faire en sorte que l'on s'adapte. Si à un moment, il y a un poste qui a moins de besoins, on va faire évoluer le rôle pour que cela corresponde. Moi, j'ai fait tous les jobs de l'entreprise. Je vais là où je peux aider, là où il y a un manque.

Dans l'Agile, ce qui est important c'est d'être le servant leader. J'aime tellement le système pyramidal que je vais préférer les pyramides inversées. Pour moi, le chef, le patron, c'est d'être au service de ses équipes et pas des équipes à son service. Cela aussi fait toute la différence. C'est cela que je prône et que je prêche à mes clients. Depuis le début, je m'applique à moi-même tout ce que je propose à mes clients. C'est pour cela que j'ai essayé le modèle Google, Spotify, etc. J'ai essayé beaucoup de modèles, j'ai essayé des modèles sans hiérarchie. Il y en a beaucoup que j'ai essayé qui n'ont pas marché.

Frédéric : Est-ce qu'il y a un modèle aujourd'hui, après avoir testé plein d'autres choses, est-ce qu'il y en a un que vous conservez ou alors en permanence vous avez cette méthode qui fonctionne pendant un an ou deux et que vous changez ensuite ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** La réponse, c'est les deux. La méthode qui convient, c'est notre propre méthode, c'est la méthode qui nous convient. Il y a beaucoup de méthodes dont on peut s'inspirer, mais la recette miracle n'existe pas si ce n'est de la faire évoluer en permanence. Régulièrement, dès que l'on voit que c'est nécessaire, dès que l'on voit que l'on n'est plus en phase avec le marché, c'est vraiment en permanence essayer de bien comprendre ce que veulent les clients, être proche des clients. Le secret, c'est qu'il n'y en a pas. C'est beaucoup de travail. C'est tester en permanence auprès des clients. C'est embarquer ses équipes autour d'un projet commun. Si l'on est seul, on passe pour un fou. Il ne faut pas être largué. Au contraire, il faut rester sur le terrain.

**Frédéric :** Est-ce que, fort de cette expérience et de ces notions, vous vous êtes parfois enfermé dans des idées ? Vous êtes allés au bout et vous êtes allés quand même dans le mur. En fait, les personnes qui ne veulent pas évoluer ou qui ne sont peut-être pas très agiles, c'est, parce qu'elles sont peut-être trop dans leur idée, dans leur produit, dans leur marché et elles ont du mal à voir à côté ce qui pourrait se passer. On peut s'enfermer dans un domaine pendant quelques années en disant : c'est mon domaine, c'est ma valeur ajoutée, c'est ma spécialité.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Là aussi, c'est ma deuxième chose. Le secret et c'est peut-être la chose la plus importante de mon discours, c'est qu'au final, vous devez être obsédé par ce que vous voulez faire. Mais ce n'est pas une obsession du produit. C'est une obsession du client.



Vous devez être obsédé par votre client. Par ce que veulent vos clients et par le fait d'adapter votre produit à ce que veulent les clients. C'est uniquement cela. Le reste est accessoire.

Si votre client aime les 20 % de ce que vous avez réalisé ou développé et se fiche des 80 % qui restent, cela ne sert pas à grand-chose de faire les 80 % qui restent. Focalisez-vous sur ce que veulent les clients. Vous allez gagner du temps et de l'argent. Et cela, faites-le de façon itérative.

Soyez focalisé sur les clients, sur ce qu'ils veulent, sur ce qu'ils ne veulent pas. In fine, ce n'est pas vous qui avez raison, mais le client.

On me dit parfois : les clients ne comprennent rien ! Mon produit, c'est une tuerie. J'en ai parlé à ma famille, tout le monde adore. Il faut que les gens apprécient votre projet ou votre produit et ensuite il faut qu'ils soient prêts à payer. Faites payer les gens, même en test. Si ça te plaît, c'est 10 € par mois ou par semaine. Tu payes. S'ils ne veulent pas... Qu'est-ce que tu es prêt à payer et qui t'intéresse dans ce que je fais ? Si tu n'es pas prêt à payer, si les 10 personnes ne sont pas prêtes à payer pour votre produit, pivotez et changez.

**Frédéric :** Vous dites aussi qu'il faut insuffler dans les entreprises qui font partie de vos clients une mentalité start-up. C'est quoi cette mentalité de start-up ? Cette capacité ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** C'est exactement cela. C'est de pivoter, d'être orienté client, de ne pas lâcher, le système D. Même si j'ai eu des entreprises à 200 millions d'euros, j'ai toujours été sur le système D. Chaque fois que j'ai vu trop grand, trop de process, trop d'organisation, je me suis pris pour un autre et je suis tombé. Chaque fois, je me suis dit : ça y est, tout est organisé, tout est nickel. J'ai perdu le contact du terrain. J'ai vacillé et je me suis pris la petite claque derrière la tête. Il faut rester le plus frugal possible.

**Frédéric :** On va se rapprocher de William pour savoir s'il y a des questions à poser à Jean-Christophe.

**William :** Beaucoup de questions. Très généralistes, mais elles me semblent toutes adéquates pour Jean-Christophe.

Une question : comment savoir si l'on a cette fibre d'entrepreneur ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Qu'est-ce que vous êtes prêts à sacrifier ? C'est une question de sacrifices. Si vous êtes prêts à dormir moins, à bosser le week-end, vous êtes prêts à mélanger votre vie personnelle et professionnelle. On parle souvent d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Mais pendant des années, j'ai eu une vie professionnelle confondue. Pendant sept ou huit ans, je n'ai plus vu mes amis. Je ne pouvais pas voir ma famille, mes amis. Cela a été un choix. Il faut être capable de le faire. Cela peut faire partie des sacrifices. Je suis un fou de sport. Pendant des années, j'ai arrêté le sport. Je ne dis pas qu'il faut le faire. En tout cas, faire du sport m'a aidé. Mais il faut être prêt à faire des sacrifices. Il ne faut pas avoir peur de tomber.

Là aussi, il ne faut pas avoir peur des critiques et des personnes qui disent non. Un non, pour un entrepreneur, n'est pas tout à fait un non. On va se débrouiller, on va s'adapter, on va passer par le système D. Voilà les éléments qui me permettent de dire si l'on a la vocation. On est prêt à faire



des sacrifices, on a cette capacité à embarquer les autres. Et l'on est vraiment focalisé sur ce que veulent les clients. Échouer ne nous fait pas peur. On est entraîné à cela. On avance. Si on échoue, ça fait partie de l'entraînement. En tout cas pour moi, ne jamais renoncer est quelque chose d'important. Ne jamais lâcher.

C'est ce qui fait que l'on arrive au succès. Mais le succès n'est que relatif. J'ai commencé en vous montrant la face de la réussite. Mais c'est un miroir aux alouettes. La réalité, ce sont les échecs quotidiens. Quand je dis aux gens que je n'arrête pas d'échouer, on me dit que j'abuse. Mais ce que j'ai fait, c'est beaucoup d'échecs. Vous ne voyez qu'une partie qui ne représente que 3 ou 4 %. Le reste, ce sont mes échecs au jour le jour. Mais j'apprends. Ma richesse est dans les échecs plutôt que dans ce qui est montré.

**Frédéric :** Et on continue toujours d'apprendre de ses échecs ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Toujours. J'adore ça. Je ne suis pas masochiste à vouloir échouer pour apprendre, mais je tente tellement qu'au final, j'apprends toujours.

**Frédéric :** William, une autre question ?

**William :** Est-ce que vous pourriez nous donner un exemple de méthodes Agile appliqué à un projet, un cas concret ?

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Un cas concret. Si demain je veux développer une application. Peu importe ce qu'elle fait, une application qui va livrer des produits, des compléments alimentaires, par exemple. N'importe quel produit.

Avant de dire : OK, je vais chercher un développeur. Il va me faire toutes les spécifications. Le développeur va développer un projet. Pendant trois mois, il va développer ce que je vais lui demander. À la fin, je vais avoir mon application. Je vais la mettre sur le store. J'ai à peu près 6 mois de développement pour lancer mon application. C'est un exemple. Peu importe ce qu'elle fait, que ce soit du yoga en ligne, du sport, des repas...

Ça, c'est une erreur. Ce n'est pas Agile. On part dans un tunnel de trois mois, de six mois, de neuf mois. Ce qu'il faut faire, c'est que vous prenez une feuille blanche. Sur la feuille, vous écrivez votre projet. Vous faites des dessins. Le matin, vous démarrez. Vous allez voir les gens de votre cible. Leur demander s'ils sont prêts à acheter. C'est un papier. Même si vous êtes mauvais en dessin, ce n'est pas grave. Est-ce que tu es prêt à acheter tel produit ? Oui, j'achète. Mais tu achèterais quel produit le plus ? Vous allez voir, la première semaine, des gens. À la fin de la journée, vous dites : cette personne achète, mais pourquoi ? Vous prenez toutes les questions. Pourquoi n'achète-t-elle pas la concurrence ? Il faut être à l'écoute.

Je ne vais pas recruter un développeur. Je ne vais pas demander de l'argent à mon père, à ma mère. Je vais démarrer de manière frugale. Et après, je vais progressivement avoir de plus en plus d'informations. Une fois que j'ai un truc qui intéresse les gens, vous allez sur l'étape d'après : tu es prêt à payer ? C'est un abonnement de 20 € par mois. Pour toi, pour les 100 premiers, ce ne sera



que 2 € par mois. Est-ce que tu es prêt ? Est-ce que tu me fais confiance ? À ce moment-là, vous avez déjà des personnes prêtes à payer. Les personnes ont déjà des clients avant de démarrer.

**Frédéric :** Et la construction de l'application sera très différente.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Exactement. Et ensuite vous pouvez aller voir le développeur. Vous pouvez lui demander quelque chose de simple. Vous voyez ce qui est nécessaire. Et c'est la même chose avec lui. Avant de tout développer pendant trois mois, je te demande des choses basiques. Une fois que ça marche, vous allez le voir avec trois écrans et vous retournez voir les gens avec trois écrans. Le bouton, tu le veux comment ? À la fin, vous avez coconstruit votre produit avec votre client. C'est ça, la méthode Agile et ça peut s'appliquer à tout. À n'importe quel produit.

Et c'est pareil pour un site Web, pour une application. C'est l'expérience client que vous allez coconstruire avec vos clients qui va faire que cela va marcher au pas marcher. Et si ça ne marche pas, il faut pivoter. Il m'arrive régulièrement d'avoir des projets qui ne vont pas au bout, parce qu'il n'y a pas de marché. Et vous avez perdu peu d'argent, juste un peu de temps. Vous avez plutôt économisé de l'argent.

**Frédéric :** Est-ce qu'il y a encore une question ?

**William :** On va terminer là-dessus.

**Frédéric :** Jean-Christophe CONTICELLO, merci beaucoup pour ce long et beau témoignage avec beaucoup d'informations sur cette méthode Agile, sur votre parcours. Bravo.

On vous souhaite encore beaucoup de succès, quelques échecs et nous sommes certains qu'il y en aura encore. Mais vous aimez ça. Et vous ne prenez pas grand-chose au sérieux, sauf votre rêve. C'est ce que l'on essaie de retenir de cette table ronde. Merci à Aurélie pour la traduction.

**Jean-Christophe CONTICELLO :** Merci de m'avoir invité.

**Frédéric :** On va enchaîner avec la phase de conclusion de cette journée. Merci beaucoup, Jean-Christophe. William, on reste connectés ?

**William :** On reste connecté et l'on invite Pauline ARNAUD-BLANCHARD et Delphine GENY-STEPHANN à cliquer sur le bouton qui se trouve au milieu de leur écran.



16h00 – 16h30 – Discours de clôture

**Frédéric :** Elles sont là toutes les deux. Merci, Mesdames, de nous avoir rejoints pour ce discours de clôture de cette première université du rebond inclusif qui se termine déjà. On a entendu beaucoup de beaux témoignages. Delphine GENY-STEPHANN, vous êtes ancienne secrétaire d'État auprès du ministère de l'Économie et des Finances. Vous avez suivi cette journée avec beaucoup d'intérêt. Nous arrivons au terme de cette journée. Que vous inspire-t-elle ?

**Delphine GENY - STEPHANN :** Bonjour à tous, bonjour Frédéric et bonjour Pauline. En effet, j'ai suivi cette journée et j'en étais très heureuse. Mon premier mot, c'est que ce type d'initiative est indispensable. C'est indispensable pour la sortie de crise. Il y a une vraie attente qui se comprend complètement, parce que l'on vit une période hallucinante avec des pans de notre économie quasiment à l'arrêt depuis près d'un an. Et le reste de l'économie est en grande partie pénalisée par l'arrondissement global de la production, de la consommation des échanges. Les mécanismes macro de soutien des entreprises qui ont été inédits et massifs sont totalement justifiés. On aide les acteurs fragilisés. On maintient peut-être une partie de l'économie sous perfusion. On amortit pour le reste de l'économie. Mais ce n'est pas tout.

Ce qui ressort de façon très saillante, c'est qu'il faut aussi s'occuper des entrepreneurs et des chefs d'entreprise. Ils sont le cœur vivant du tissu économique. En particulier la situation des indépendants, les chefs d'entreprise de TPE et PME, les artisans et les commerçants qui vivent sous l'emprise d'une double porosité, un entremêlement entre, d'une part, la santé de leur entreprise et leur propre patrimoine. Ils sont souvent engagés à titre personnel. Ils se sont endettés. Ils ont apporté des garanties. Pour beaucoup, il n'y a pas un vrai filet de sécurité du chômage. Il y a une porosité et un lien très fort. Et il y a aussi une porosité entre la fragilité de leur business et leur propre condition psychologique.

C'est ce que font ressortir toutes les études récentes de la BPI et divers think tanks, à la fois sur l'impact économique et sur l'impact psychologique de la crise avec des situations d'anxiété qui sont assez préoccupantes parmi les chefs d'entreprise. Et ceux qui se sont en danger face à la crise sur le plan économique.

Ce qu'apportent ces 24 heures pour rebondir, c'est de montrer comment s'occuper des situations humaines dans leur diversité et de mettre en lumière des solutions.

J'ai distingué trois dimensions fortes. La première, c'est celle des solutions. Tout ce qui est méthode, boîte à outils qui ont été très bien illustrés. La deuxième dimension, c'est le collectif. Je voudrais reprendre ici ce que Hamou BOUAKKAZ avait cité qui était de dire qu'en étant unis, et en attendant beaucoup des autres, on n'est jamais déçu. Il y a cette dynamique collective. La troisième axe, c'est l'endurance, c'est la force individuelle. Olivier TORRES a utilisé le mot « endurance ». Jean-Christophe CONTICELLO a parlé de capacité à encaisser et à prendre les échecs comme de l'entraînement. Je crois que cette journée très complète a permis d'illustrer ces trois grandes dimensions qui vont nous aider, tous ensemble, à nous en sortir.

**Frédéric :** Est-ce que vous avez un message particulier à lancer aux internautes qui nous écoutent aujourd'hui ?



**Delphine GENY-STEPHANN** : Lorsque j'étais à Bercy auprès de Bruno Le Maire pour porter la voix des entreprises, j'ai rencontré de nombreux entrepreneurs et je dois dire que les rencontres avec les entrepreneurs en situation de handicap et des rencontres avec H'Up et les représentants ont montré que les entrepreneurs se vivent d'abord et avant tout comme des entrepreneurs. Ils sont totalement habités par leur passion. Et cela efface totalement le handicap, avec une grande intensité d'engagement.

Mais il ne faut pas oublier que dans les périodes de crise, il y a une révélation double des forces et des faiblesses de chacun. Que tout ceci est assez exacerbé et que cela peut jouer un peu dans les deux sens, pour leur profil particulier. Il va y avoir à la fois du renforcement, mais aussi des vulnérabilités qui vont se révéler, ce qui appelle des réponses et des accompagnements individuels et personnalisés.

C'est pour cela que je les engage à s'entourer, à regarder les programmes dont vous avez parlé, à ne pas rester seuls. À chercher la bonne solution et le bon dialogue, le bon interlocuteur pour aborder leur propre sujet.

**Frédéric** : Merci beaucoup.

**Delphine GENY-STEPHANN** : Un dernier point, pour reprendre l'image de l'éléphant qui m'a bien amusée il y a quelques minutes... J'avais en tête un proverbe issu de la philosophie indienne qui est : si tu vois tout en gris, déplace l'éléphant. Je crois qu'aujourd'hui, chacun d'entre nous a commencé à se doter des moyens de déplacer son éléphant. Et à faire ce que sous-entend ce proverbe, c'est-à-dire élargir son horizon, prendre du recul sur soi-même et mettre en place un système d'intelligence collective pour trouver des solutions.

**Frédéric** : Merci beaucoup pour votre témoignage. Pauline ARNAUD-BLANCHARD, vous êtes directrice générale d'H'Up Entrepreneurs. Nous avons eu l'occasion d'échanger ce matin. En conclusion, en tant que coorganisatrice de cet événement, quel est votre sentiment à l'issue de cette journée ?

**Pauline ARNAUD-BLANCHARD** : Bonjour à tous, bonjour Frédéric, chère Delphine, c'est une grande émotion d'être avec vous pour clôturer cette première université du rebond inclusif, 24 heures pour rebondir avec son handicap.

Et mon premier élan, c'est de remercier toutes celles et ceux qui ont été parties prenantes dans cette réalisation, bien sûr l'AGEFIPH, Didier EYSSARTIER et son équipe, Christelle, Pascal, Christophe. Ce sont des hommes et des femmes qui se sont engagés avec nous. Bien sûr, Second Souffle, Dimitri PIVOT, William, et vous-même. Et bien sûr tous les partenaires du programme Rebondir. Je ne pourrai pas tous les nommer, Wemanity, et d'autres partenaires qui apportent leurs talents et leurs compétences au service de ces rebondisseurs et rebondisseuses formidables que nous essayons d'épauler. Ce sont aussi de grandes organisations comme BPI France qui sont nos partenaires et de relayer largement cette première université du rebond inclusif. Je tenais chaleureusement à les remercier. Je voulais aussi remercier tous les acteurs de l'inclusion de cette journée que sont nos interprètes en LSF : Hélène, Aurélie et Nathalie qui ont été nos interprètes. Un petit clin d'œil à Aurélie que je connais bien. Elles ont été nos mains et nos expressions



merveilleuses. Je ne sais pas si vous admirez l'expressivité de cette langue. Ça fait chaud au cœur, même à distance. Je tenais aussi à remercier Patrick qui nous a permis cette transcription instantanée de toute cette conférence.

Cette journée a été riche d'enseignements. À travers cinq tables rondes. Je ne reprendrai pas les nombreux enseignements de chacune de ces tables rondes, mais je retiens trois leviers qui ont été présentés à vous tous.

Le premier levier, c'est celui de prendre soin de soi. Prendre soin au sens de l'écologie de son système. L'écologie, c'est à la fois son écologie personnelle et celle de son environnement, à quel point je sais prendre soin de cette écologie pour continuer d'avancer et être fort dans la tempête et la tourmente.

Je pense que prendre soin, comme l'a rappelé Mme Sophie CLUZEL au début de cette journée, c'est non pas une posture de victime, mais une posture de responsabilité. C'est d'ailleurs ce que l'on nous a rappelé dans la table ronde de coaching. Personne n'est une victime. On est tous acteurs et responsables de cette écologie pour rebondir et continuer d'avancer. Je citerai en exemple la citation de Sophie CLUZEL qui était de dire : vous êtes acteurs de la relance. Le pays compte sur vous. Je trouve que cette notion de prendre soin de soi et de son écologie, c'est en fait une responsabilité. Ce n'est pas une posture de victime. Ou de quelqu'un qui a besoin d'aide.

Le deuxième levier, c'est le fait de soigner son imaginaire, sa capacité à être inventif et à prendre du recul. Il est difficile de le faire seul. Savoir bien s'entourer pour cela est nécessaire pour retrouver son carburant et sa capacité à imaginer différemment, à envisager ce que l'on pense connaître par cœur de son entreprise. Il faut être capable de la regarder différemment pour qu'elle puisse continuer d'avancer.

Et le troisième levier que l'on nous a rappelé, c'est bien sur le levier de sa créativité. Être capable d'être créatif, se donner une nouvelle trajectoire, une nouvelle impulsion. Bien sûr, il y a des méthodes pour cela, mais il n'y a aucune baguette magique. Chers dirigeants de tous horizons, de nombreux acteurs ont défilé aujourd'hui devant vous. Ayez la curiosité d'aller à leur rencontre et de les combiner entre eux, puisqu'ils sont tous au service de votre rebond. Il est hors de question d'avoir des débats de chapelle, chacun de ces acteurs ont quelque chose à vous apporter et ceci de manière combinée, intelligente et réactive.

Vous avez le droit d'être exigeants et d'attendre cela de leur part. Pour parler en particulier d'H'Up Entrepreneurs et de la solution que nous souhaitons amener aux dirigeants, nous avons parlé de cette journée du programme rebond TIH. C'est un programme qui vous est dédié pour réinventer ensemble le futur de votre entreprise, se donner six mois pour cela.

Je remercie encore tous les acteurs de ce programme : Second Souffle, BGE, l'AGEFIPH, Entreprendre. Je vous rappelle bien sûr si vous souhaitez en savoir plus sur ce programme, de visiter le site Internet.

Ce qui est important de rappeler en conclusion de ce mot de clôture, c'est que finalement, H'Up Entrepreneurs dans ce programme et avec ses partenaires met à disposition trois points de valeur



importants. Le premier, c'est de mobiliser autant que possible des bénévoles de haut niveau, engagés, à même de transmettre des compétences aussi bien techniques humaines au service de ces rebondisseurs.

Le deuxième, c'est de valoriser vos parcours. Et de mettre à disposition des temps comme celui-ci, des événements à impact pour les valoriser.

Le troisième point de valeur important que nous mobilisons dans ce programme, c'est le fait de faire entendre haut et fort, et fièrement, la voix des entrepreneurs en situation de handicap. H'Up Entrepreneurs est le premier réseau de représentation des entrepreneurs en Île-de-France. Nous sommes résolument militants. Rien de tout cela ne serait possible sans le premier point de valeur. Qui est celui des talents bénévoles.

Chers auditeurs qui nous écoutez, sans vous, rien ne serait possible. J'appelle tous les talents bénévoles de France et de Navarre à nous rejoindre dans ce programme, que vous soyez en entreprise ou vous-même entrepreneur, que vous soyez bénévole ou mécène de compétences, vous avez forcément des talents et des compétences à apporter à nos entrepreneurs. N'hésitez pas à nous rejoindre. Le programme rebond a besoin de vous. Nous allons vous glisser dans le chat un Google Form qui permet de manifester son intérêt en tant que talent bénévole. On compte sur vous. Sans vous, nous ne pourrions faire rebondir ces dirigeants en situation de handicap. Ces talents sont vraiment précieux pour accompagner ces entrepreneurs dans la réussite de leur rebond. Merci à tous.

Je vous donne rendez-vous pour le prochain Webinaire rebond le 26 février autour du thème : savoir s'entourer. Encore un webinaire clé le 26 février avec Second Souffle, H'Up et l'AGEFIPH. Merci à tous.

**Frédéric :** Merci beaucoup, Pauline, pour votre discours de clôture. Je crois savoir que Thibault GUILLUY nous a rejoints. Je voulais lui passer la parole. Bonjour, Thibault GUILLUY, enchanté. Soyez le bienvenu. Vous êtes haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises au ministère du Travail. Vous êtes également entrepreneur. Quel est votre mot de conclusion ? Je sais que votre emploi du temps ne vous a peut-être pas permis de suivre cette journée dans son intégralité, mais quel serait votre message sur cette thématique nous avons développée aujourd'hui, sur cette thématique de l'inclusion des personnes en situation de handicap, ces entrepreneurs, hommes et femmes dans notre pays ?

**Thibault GUILLUY :** Effectivement, je suis vraiment désolé de ne pas avoir pu assister à tous ces échanges, même si j'ai pu profiter quand même et entendre le plaidoyer de Pauline Blanchard et d'H'Up. Et je dois avouer que nous échangeons régulièrement avec vous pour bâtir un écosystème qui soit beaucoup plus favorable à l'entrepreneuriat de manière générale et aussi à l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap.

À titre personnel, puisque vous l'avez mentionné dans votre introduction, avant d'être haut-commissaire, je suis entrepreneur social depuis 20 ans avec cette conviction chevillée au corps qu'entreprendre, c'est imaginer et bâtir un projet collectif et essayer de souder un ensemble d'énergies pour rendre possible ce qui au départ n'est qu'une idée. C'est une aventure formidable



à condition qu'elle ne se réduise pas à ce que l'on présente un peu comme la dernière ligne du compte de résultat et le retour sur investissement à 15 %.

L'entrepreneuriat, c'est d'abord une aventure personnelle qui nécessite souvent de la confiance en soi, du courage, qui vient aussi d'ailleurs de la confiance que l'on peut trouver dans son entourage et qui va faire que l'on a une idée et que l'on a envie de la transformer en réalité. Il est important que l'entrepreneur trouve le bon chemin entre le côté un peu têtu de l'entrepreneur pour faire traverser son idée face à tous ceux qui vont lui dire que c'est compliqué, que ce n'est pas possible, que cela déjà été fait, et en même temps d'être toujours une éponge des expériences, des signaux faibles qui vont faire que vous allez atteindre votre but.

Bref, j'ai envie de vous dire que cet esprit d'entreprendre, lorsqu'il est au service des autres, au service de la société... Essayer de faire grandir la société au travers de son action est une aventure formidable.

Lorsque j'étais à la cérémonie organisée par H'Up récemment, on voyait bien qu'à chaque fois, l'aventure personnelle de l'entrepreneur se conjugait avec une réflexion sur ce qu'il pouvait apporter aux autres, à la société. C'est ce qui m'avait marqué dans l'ADN des projets de H'Up.

Tout le monde n'est pas entrepreneur. Ce n'est pas un chemin simple. Il faut savoir franchir les haies, parfois celles qui se rajoutent sur le chemin et que l'on n'avait pas imaginées. Il faut beaucoup de persévérance et de perspicacité. Il faut créer un écosystème d'accompagnement fort. Vous avez la chance d'avoir H'Up qui accompagne, qui incube, qui se bat et qui vous représente pour qu'avec l'État et le gouvernement, on puisse venir en soutien.

Venir en soutien nécessite énormément de choses. Je m'arrêtera peut-être sur ce que nous sommes en train de finaliser comme politique. On souhaite que toute personne, quelle que soit sa situation, puisse entreprendre sa vie et entreprendre dans la vie. On est en train de mettre en place des mesures de soutien. Il y en a déjà et nous allons les amplifier en faisant en sorte qu'il y ait des financements qui soient accessibles pour accompagner beaucoup plus de personnes dans leur aventure entrepreneuriale.

Il y a devenir un créateur d'entreprise, mais il y a aussi comment se sentir accompagné, soutenu et secondé dans les aspects personnels. Il y a des situations personnelles, sociales, de santé, qui se conjuguent très fortement avec la destinée entrepreneuriale et professionnelle. Il est donc important que vous soyez bien accompagnés. On va venir en soutien pour pouvoir accompagner beaucoup plus de personnes à travers des réseaux comme H'Up et d'autres.

Il faut aussi un accès au capital qui soit facilité, et donc de renforcer l'accès au fonds de cohésion sociale, le système de garantie qui soit de nature à rendre possible l'émergence et le démarrage de ces projets. C'est ensuite tout l'environnement pour accompagner à démarrer des projets, mais ensuite, il faut aussi continuer avec des fonds d'investissement à impacts sociaux et un partenariat avec le monde bancaire de manière à être en capacité de franchir des caps au moment où certains projets entrepreneuriaux trouvent une certaine maturité.



C'est ce que nous faisons concrètement avec les réseaux en mettant de l'argent sur la table. Il ne faut pas se raconter des histoires : il faut des moyens. Mais je pense qu'il faut aussi vraiment cette culture de la coconstruction et du dialogue entre ceux qui entreprennent et ceux qui accompagnent les entrepreneurs, et l'État et les régions pour faire en sorte que nos systèmes d'accompagnement soient les plus adaptés possible à la situation particulière de chacun.

C'est ce que, avec mon Haut-Commissariat et avec le ministère du Travail, nous nous efforçons de faire avec des réseaux comme H'Up.

Et pour terminer, même s'il y avait bien d'autres choses à dire, on est dans une période qui nous a révélé à la fois notre immense fragilité, la fragilité qui est consubstantielle à la nature humaine, évidemment, nous sommes déstabilisés. Pour certains, cette situation les fragilise encore plus, car cette crise sanitaire entraîne d'autres conséquences sociales et économiques. Mais elle a aussi montré la capacité de résilience, la capacité de créativité. Et surtout, elle a montré que c'est lorsqu'on s'écoute, on met en place des coopérations, on casse les silos entre les entrepreneurs, les acteurs de l'intérêt général et des services publics que l'on peut trouver des solutions. Chacun va pouvoir contribuer à la solution. Je pense qu'il faut aller de plus en plus vers une société où l'on donne plus de capacité aux gens de faire. Et donc que l'État et les pouvoirs publics se mettent en situation de faciliter et de donner de l'énergie. On a besoin de l'énergie des entrepreneurs dans les transformations digitales, numériques, écologiques et sociales qui sont absolument nécessaires.

L'idée n'est pas de repartir comme avant. Ce n'est pas un plan de relance que nous montons, mais un plan de transformation. Il faut se poser les bonnes questions. J'ai entendu de la part des entrepreneurs de H'Up qu'ils ont souvent des trajectoires personnelles de résilience à travers leur parcours, à travers le fait qu'ils doivent surmonter des handicaps et des situations parfois très compliquées. Et cette force d'âme apportée par cette expérience est très utile à la fois pour vos projets entrepreneuriaux, mais aussi pour le message délivré la société. C'est cela que respire H'Up et derrière H'Up toutes les histoires de chacun qui décident d'entreprendre.

Pour certains, cela deviendra de grandes entreprises et de grands succès et c'est tout ce que je vous souhaite. Mais je pense que le plus important, c'est qu'à la fin, on se connaisse bien soi-même et que l'on trouve sa voie, quelle que soit la forme de la voie. De temps en temps, c'est une création d'activité et de temps en temps, cela va permettre d'ouvrir des rencontres, de croiser des gens et de partir dans des aventures différentes.

C'est tout ce que je vous souhaite pour 2021. C'est que tous ceux qui ont des projets plein la tête puissent les réaliser et qu'ils se fassent confiance à la même hauteur que nous leur faisons confiance pour faire aboutir leurs projets. Voilà ce que je voulais vous dire. Vous pouvez compter sur nous, au-delà des mots et de ces discours de fin de séminaire, du caractère très concret, sonnante et trébuchant des engagements que nous prenons à vos côtés dans les semaines et les mois qui viennent.

**Frédéric :** Merci beaucoup pour votre témoignage et votre message. Il est allé droit au cœur de Pauline ARNAUD-BLANCHARD et de toutes les structures en France qui attendent des structures gouvernantes et des aides concrètes pour que ce chemin puisse avancer plus vite pour toutes celles et ceux qui sont en droit d'attendre un peu d'aide et de soutien dans leur parcours.



Merci beaucoup, mesdames. Merci, Thibault GUILLUY. Merci à tous les participants de cette journée qui a été très riche. À mon niveau, j'ai beaucoup aimé échanger avec les uns et les autres. Merci encore une fois aux personnes qui traduisent, à Aurélie et toutes les personnes qui traduisent en LSF, à la retranscription. Je fais un petit coucou à Patrick que j'ai connu dans une vie antérieure. Merci beaucoup à William pour toute la partie *back-office* qu'il a menée de main de maître pour piloter tout cela.

À titre personnel, je voudrais remercier tous les acteurs de cette journée. Second Souffle à l'origine de l'organisation de cette journée avec H'Up Entrepreneurs, l'AGEFIPH, la BGE, BPI, etc. On ne peut pas tous les citer. Cela a déjà été dit par Pauline.

Je vais laisser la parole à William qui va rappeler les quelques rendez-vous de Second Souffle.

**William :** Je vous annonce les trois prochains événements que nous ferons avec Second Souffle, vendredi prochain. Après un premier numéro de l'instant coach, le numéro deux. Le numéro un sur plus de 300 personnes a recueilli 98 % de satisfaction. Ce sera avec Peggy qui nous parlera de comment se fixer des objectifs clairs.

Ensuite, la semaine d'après, j'ai l'immense plaisir d'annoncer notre partenariat avec une petite entreprise américaine qui s'appelle Google. Le sujet va vous plaire s'il y a des commerçants parmi nous. Dans 15 jours, on vous dira comment mettre en place du click&collect dans votre boutique. Ce sera le 12 février.

15 jours après, fin février, le prochain webinaire en partenariat avec H'Up. Savoir s'entourer. On en a beaucoup parlé aujourd'hui. On en parlera encore le 26 février. Voilà.

**Frédéric :** Parfait. Merci encore. Excellente journée à toutes et à tous. Encore une meilleure année pour vous tous. Il est encore temps de le dire. On est le 29 janvier. Bon vent et merci à tous les participants.