

PRÉFACE

Par Michel Barabel (administrateur et directeur des publications du Lab RH, directeur de l'Executive Master RH) ;
et Olivier Meier (directeur de l'Observatoire Asap, professeur au Lipha, *visiting professor* Harvard Europe).

Dans un monde en perpétuelle mutation, où les défis environnementaux, sociaux et économiques s'imposent avec une acuité sans précédent, l'entrepreneuriat se révèle comme un vecteur puissant de transformation. La quête d'un impact positif sur la société et sur la planète n'est plus une option, mais une nécessité urgente, qui interpelle chacun d'entre nous. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'ouvrage que vous vous apprêtez à découvrir, un guide pragmatique et inspirant pour tous ceux qui aspirent à marier ambition entrepreneuriale et engagement sociétal.

L'originalité et la pertinence de ce livre résident dans sa capacité à saisir l'essence même de l'entrepreneuriat à impact : une aventure humaine, riche et complexe, où la passion pour le bien commun doit se conjuguer avec une acuité business aiguisée. L'autrice nous dévoile avec authenticité et transparence les paradoxes et les défis inhérents à ce type d'entrepreneuriat, offrant un éclairage nuancé et profondément humain sur ce que signifie réellement entreprendre pour le monde de demain.

À travers une exploration rigoureuse et une série d'entretiens enrichissants avec des entrepreneurs et investisseurs aguerris, l'autrice nous invite à repenser notre rapport à l'ambition, au succès et à la rentabilité. Ce livre met en lumière l'importance cruciale de rester

fidèle à ses convictions, tout en naviguant avec sagacité dans l'écosystème entrepreneurial. Il révèle que l'impact positif et la viabilité économique ne sont pas des objectifs antinomiques, mais peuvent se renforcer mutuellement, à condition d'adopter une approche réfléchie et méthodique.

Mais, au-delà de la richesse de son contenu, ce qui frappe avant tout, c'est l'engagement profond de l'auteur et des personnalités interviewées en faveur d'un entrepreneuriat qui se veut ouvert, inclusif et solidaire. Ce livre ne se contente pas de présenter des outils et des stratégies ; il incarne une vision de l'entrepreneuriat, où le succès se mesure autant par l'impact positif généré que par les bénéfices économiques.

En effet, l'engagement manifeste de l'auteur et des entrepreneurs interviewés illustre parfaitement l'émergence d'une nouvelle ère d'entrepreneuriat, où les valeurs et les missions sociales prennent le devant de la scène, sans pour autant négliger l'aspect économique vital à la pérennité des entreprises. Par exemple, l'histoire de Mailys Cantzler, qui a révolutionné le concept du logement pour les personnes porteuses de handicap à travers Homnia, montre comment une vision profondément humaniste peut se traduire en un modèle économique viable et florissant. De même, l'initiative de Brice Cruchon avec le CEO de Dracula Technologies, en développant des sources d'énergie renouvelables innovantes, souligne que la technologie et l'écologie peuvent fusionner pour créer des solutions durables qui profitent à la société tout en étant économiquement rentables. Ces exemples concrets démontrent que l'ambition de faire une différence significative dans le monde peut également s'accompagner d'une réussite commerciale, brisant ainsi le mythe selon lequel l'impact social et le succès économique seraient mutuellement exclusifs.

Au-delà des illustrations individuelles, ce livre offre une vision holistique de l'écosystème entrepreneurial à impact, soulignant l'importance de la collaboration, de la diversité et de l'inclusion pour relever les défis contemporains. Il met en exergue la façon dont les entrepreneurs à impact, par leur capacité à innover et à penser différemment, contribuent à redéfinir les secteurs traditionnels et à les orienter vers plus de durabilité et d'équité. Le récit sur la santé mentale des entrepreneurs et l'importance du bien-être soulignent par ailleurs la reconnaissance croissante de la nécessité d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle, remettant en question les anciens paradigmes de l'entrepreneuriat qui glorifiaient le surmenage et la persévérance à outrance. Cette perspective plus nuancée et humaine de l'entrepre-

neurariat est une invitation à repenser nos modèles d'affaires, nos méthodes de travail et notre relation au succès, pour une économie plus inclusive et solidaire.

Les témoignages personnels et les parcours diversifiés mis en avant dans cet ouvrage soulignent que l'entrepreneuriat à impact est accessible à tous, indépendamment du parcours académique ou de l'origine sociale. Ces histoires inspirent et démystifient l'acte d'entreprendre, encourageant ainsi une nouvelle génération d'entrepreneurs à se lancer dans l'aventure avec audace et authenticité.

Enfin, l'un des points marquants de ce livre est qu'il aborde de manière sensible et éclairée la question cruciale de la santé mentale et du bien-être des entrepreneurs.

On pense souvent qu'être entrepreneur à impact c'est exercer un métier « passion » qui protège des risques psychosociaux : le sens du travail, le sentiment d'utilité sociale, la liberté d'action, le contexte et le contenu du job, le niveau de responsabilité... : tous ces ingrédients ne sont-ils pas des moteurs très puissants d'épanouissement au travail et donc des facteurs limitant les problèmes de santé physique et mentale ?

Tous ces entrepreneurs ont souvent entendu : « *Quelle chance vous avez de travailler, de faire ce métier passionnant, vous devez vivre tous les jours des moments formidables. Merci pour ce que vous faites. Quel courage d'avoir choisi cette voie...* » Être un entrepreneur à impact c'est forcément faire rêver de nombreux individus exerçant des métiers « plus ordinaires ». Mais la réalité est que cette volonté de réconcilier ces objectifs *a priori* paradoxaux peut conduire au surinvestissement, à effacer la frontière entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Autrement dit, à se mettre en danger. En reconnaissant les risques d'épuisement inhérents à cette quête exigeante, l'autrice offre des clés pour construire une résilience entrepreneuriale, qui ne sacrifie ni l'humain ni les valeurs ni les succès !

Ce livre arrive à un moment charnière de notre histoire, où l'urgence d'agir pour le bien commun n'a jamais été aussi pressante. Il s'adresse non seulement aux entrepreneurs actuels et en devenir, mais à toute personne concernée par l'avenir de notre planète et de notre société. En partageant ces pratiques, ces échecs et ces succès, l'autrice ne nous offre pas seulement un manuel d'entrepreneuriat ; elle nous invite à participer à un mouvement plus vaste, celui d'une économie où chaque entreprise, grande ou petite, contribue activement à la construction d'un monde meilleur.

10 ENTREPRENEUR ENGAGÉ, JE PASSE À L'ACTION

Plongez dans ces pages avec l'esprit ouvert et le cœur prêt à être touché et inspiré. Que ce livre soit pour vous non seulement un guide, mais aussi et surtout une source d'inspiration pour entreprendre avec sens, pour vous, pour les autres, pour le monde qui nous entoure.

« *Chacun d'entre vous a la capacité de faire quelque chose de spectaculaire*¹. »

1. Lors de la cérémonie de diplôme de notre fille ainée, en Angleterre, la responsable des élèves d'Imperial College à Londres a démarré son discours par cette phrase que je vous adresse :
« *Each of you have the capacity to do something spectacular.* »

1. INTRODUCTION. ANTICIPEZ LES DÉFIS D'UN MONDE MEILLEUR

Vous êtes porteur d'un projet à fort enjeu pour l'humanité ou la planète et vous vous demandez comment lui donner toutes ses chances de succès ? Peut-être avez-vous un sentiment d'urgence que vous voulez utiliser à des fins positives ? **Si vous souhaitez avoir de l'impact, la quête d'un monde meilleur est vaste.** L'humanité est en période de transformation importante, il n'y a pas de planète B. Les startupers ne sont pas dogmatiques, ils ne font pas de loi, de circulaire, de verbiage, ils sont dans l'action. En tant que futur champion d'un monde meilleur, quel monde souhaitez-vous laisser à vos enfants ? Il y a ceux qui optimisent l'exploitation des matières premières, ceux qui facilitent la maturité des êtres humains, ceux qui s'occupent de notre santé, ceux qui répondent à des besoins sociétaux critiques, ceux qui créent de l'emploi local en réindustrialisant la France...

Vous souhaitez être aligné avec vos convictions et vos actes, pour avoir un impact positif sur le monde. Vous voulez réussir un projet efficace et humain, que ce soit en tant qu'indépendant ou start-up. Vous avez bien raison, la France est le pays champion des créations d'entreprises, l'Insee annonce 1 million d'entreprises créées en 2023. Vous allez apprendre et mûrir à vitesse grand V. Vous êtes prêt à mouiller la chemise, vous faites partie de ceux qui préfèrent faire du vélo à fond dans une descente pour avoir la puissance nécessaire pour attaquer la montée qui fait suite, plutôt que de chercher un éventuel chemin plat parallèle. Vous êtes au bon endroit. Il y a peu de métiers où l'on apprend autant. Vous allez faire de belles rencontres et peut-être même vous amuser, au sens noble du terme.

Quoi qu'il arrive, l'aventure humaine sera passionnante, voire complètement dingue. Entreprendre c'est partir à l'aventure. Le hurlement de joie au premier bail signé, l'énergie des réunions d'équipe où l'on voit grandir les plus jeunes, des fous rires pour un rien quand on craque nerveusement. Du passage d'une idée griffonnée dans une « chambre de bonne » à la constitution d'un binôme, puis trois stagiaires, vingt CDI... Sans compter la liberté de faire les choses comme on le sent, sans politique interne, ni contrainte horaire si l'on a une idée lumineuse en pleine nuit, suivie d'un coup de fatigue le matin.

Par contre, travailler dur ne suffit pas pour réussir. D'autres ont probablement eu la même idée que vous, avant vous, ou l'ont en ce moment même. Si le projet n'existe pas déjà, c'est qu'ils n'ont peut-être pas été assez tenaces ou méthodiques. Ils se sont arrêtés, avant de trouver la clé de résolution qui mène au succès. Ils ont peut-être manqué de compétences, de temps, d'ambition ou d'envie ?

J'ai créé, vendu, investi, dans ce but, le tout dix fois. Depuis vingt ans, j'entreprends **pour un monde meilleur** et mentore des entrepreneurs car j'aime contribuer à ce que les gens passent à l'action et réussissent. Au fil de ces expériences, je me suis rendu compte que les difficultés auxquelles je me suis heurtée sont partagées par d'autres. Je constate que les **entrepreneurs qui œuvrent pour un monde meilleur ont des caractéristiques communes qui représentent de potentiels freins pour leur développement.** Mes confrères le confirment. Entreprendre pour le bien commun est plus épanouissant et plus facile sur certains aspects, et, en même temps, il y a plus de barrières qu'un projet qui chercherait juste la rentabilité. Or des pratiques existent pour déjouer ces pièges.

- 1. Les entrepreneurs engagés, plus que d'autres, ont besoin d'aller chercher leur véritable envie, leur ambition aussi atypique soit-elle.** Ils souhaitent que leurs réalisations soient totalement alignées avec leurs valeurs pour avoir de l'impact *via* leur projet et également en tant qu'individu. La société française se targue de « start-up nation », or **créer sa boîte ne veut pas forcément dire vouloir devenir une licorne.** Quelques très gros projets vont émerger au niveau mondial, ce n'est pas le seul modèle de réussite, il y a de la place pour des petites boutiques, agences, experts, indépendants, PME... Les entrepreneurs engagés veulent également **faire fi des modes et des clichés.** Si certains les pensent idéalistes, ils savent qu'entreprendre est un effort de tous les jours. L'entrepreneur n'aurait peur de rien ? Ses peurs peuvent devenir un moteur, un vivier de créativité pour innover.

L'entrepreneur aurait de la finesse dans sa vision ? Une bonne idée vient rarement d'un coup. L'entrepreneur aurait forcément fait les grandes écoles ? Il y a peu d'exemples de startups à succès issus de la diversité, **pourtant d'autres formes d'énergies entrepreneuriales s'expriment**. Tout est une question de méthode pour bâtir un projet à votre façon, ce qui est formidable, une fois que vous l'aurez trouvé, c'est que vous incarnez totalement votre offre. Tous les éléments de votre projet, de votre ambition et la forme dans laquelle elle se concrétisera, tout sera totalement cohérent. Vous n'aurez plus à vous encombrer de questions sur le sens de se lever le matin, tout sera plus léger. Nous aborderons donc le sujet de l'ambition, de la confiance en soi, des formats et modalités variés pour entreprendre, des questions à se poser pour ne pas se tromper de quête ni d'objectif. Les nombreux témoignages et parcours variés sont également là pour vous inspirer.

- 2. Les projets pour le bien commun attirent des personnes qui ont des convictions, or le succès d'un tel projet est également le business.** Certains entrepreneurs à impact oublient qu'être bien-pensant ne suffit pas pour réussir, qu'il faut trouver un problème à résoudre. Les investisseurs sont assez peu fleur bleue et la limite entre une entreprise à impact social et une ONG peut vite être ténue. Vouloir un monde meilleur n'implique pas non plus que les clients le veuillent autant que vous, car **une conviction ne fait pas un business model**. Y a-t-il un marché pour votre projet, ou êtes-vous dogmatique ? Vous pensez que les individus auraient intérêt à manger bio, à consommer moins, à refuser tel ingrédient toxique ? Que l'avenir de l'humanité dépend de la capacité des individus à faire de l'introspection ? Peut-être pensent-ils différemment de vous, que leur mode de vie leur convient car il répond à d'autres prérogatives (financières, sociales, logistiques, etc.). Le grand public et les entreprises ont du mal avec certaines « innovations porteuses de sens », car leur temps de cerveau disponible et leur trésorerie sont limités. « *Cash is king* », c'est souvent le poids du ticket de caisse de la ménagère qui fait la loi. Le vrai sujet n'est donc pas de savoir de quoi les individus auraient besoin selon vous. Non, le vrai sujet est de savoir **quel problème vous résolvez qu'ils aient également envie de résoudre, au point d'y investir leurs deniers**. L'avantage, en tant qu'entrepreneur engagé, c'est que vous connaissez particulièrement bien la cause à laquelle vous vous attaquez. Chercher à mieux comprendre vos clients

et votre marché vous apportera beaucoup de satisfaction et vous le ferez avec pertinence, j'en suis certaine, car les entrepreneurs à impact ont une force de conviction naturelle qui vient de l'authenticité de leur engagement. Il suffit que vous ayez la bonne méthode pour le faire. Nous aborderons donc en détail les techniques nécessaires pour définir le problème à résoudre, le marché visé, bâtir un modèle économique et embarquer vos clients, collaborateurs et partenaires.

- 3. Les entrepreneurs engagés sont sur des modèles où chercher la rentabilité est parfois difficile, long ou mal venu, ce qui peut limiter l'accès aux financements.** Une entreprise vit parce que l'argent qui y rentre est supérieur à l'argent qui en sort et personne n'y travaille gratuitement, sinon il s'agit de bénévoles pour une association. Les valeurs ne remplissent pas un compte en banque et les projets engagés ont parfois plus de difficultés à trouver des **financements**. D'une part, les financiers ne sont, pour la plupart, pas des « entreprises à mission », ils ne sont pas dogmatiques. Ils ont d'autres critères et préfèrent souvent étanchéifier ce qui est rentable de ce qui est de l'ordre de la philanthropie. D'autre part, certains projets à impact répondent à des enjeux industriels très consommateurs de cash. Que l'on parle d'énergie verte, de matières premières durables, d'habitat adapté, cela nécessite des investissements importants, sur des temps longs, avant de voir le chiffre d'affaires décoller. De plus, certains secteurs, autrefois exclusivement publics, voient parfois d'un mauvais œil l'arrivée d'entreprises privées. Et enfin, certains projets à impact attirent également moins ceux qui ont une âme de vendeur, les très **bons commerciaux** sont plus naturellement attirés par les projets les plus rentables. Attention à la pression sur la trésorerie, tout cela ajoute de la difficulté pour avoir les premières preuves de concept nécessaires pour convaincre les investisseurs. Beaucoup de projets rament sur cet aspect, c'est pourquoi nous parcourons les attentes des investisseurs et les fondamentaux de la finance.
- 4. Un autre défi est de faire des choix pour réconcilier des objectifs qui peuvent paraître orthogonaux.** Les valeurs d'un entrepreneur engagé sont constamment challengées. Entreprendre pour le bien commun, en étant **clean de bout en bout, rajoute des sujets sur la planche, voire des injonctions contradictoires à l'ambition business du projet**. Que faire du conseil de Mahatma Gandhi, « **Soyez le changement que vous voulez voir**

dans le monde » ? Des défis de management, d'éthique, d'harmonie recherchée s'ajoutent aux défis classiques que rencontre un entrepreneur. Certains quittent le salariat pour s'épanouir au travail, sans devenir dictateur shooté au succès, ni autocrate prenant des décisions dictées par la peur. Ils ne veulent pas faire partie de ceux qui contournent les règles, créent des stratégies de clics compulsifs ou de marketing trompeur, contournent les suggestions de l'OMS, délaissent leurs enfants pour se dédier à leur succès personnel. Ils dénoncent l'hyper-transformation des produits qui viennent de l'autre bout du monde et les aberrations d'émissions de CO₂. Aux enjeux d'une entreprise traditionnelle s'ajoutent alors les notions d'entreprise à mission, de labels B Corp, de management bienveillant, de rapport à l'argent. Ils se demandent comment lever des fonds et défendre la décroissance ou utiliser le profit comme un moyen plutôt qu'une fin ? Comment choisir leur **associé**, doit-il être avant tout engagé, ou avant tout financier ? Entreprendre dans l'impact c'est **faire quotidiennement le tri entre les priorités**. Ce livre vous apporte les méthodes pour faire des choix, savoir poser les bonnes questions, trouver un associé, un fournisseur, un financier, comprendre les enjeux, sans perdre de vue votre objectif.

- 5. Attention au risque de l'acharnement.** Les entrepreneurs à impact mettent souvent bien plus que leur temps de travail et leur argent dans un projet. Se sentir aligné avec ses valeurs et son projet est à la fois un élément de stabilité et d'épanouissement, il peut devenir le terreau de l'épuisement professionnel. Je suis sidérée de voir le nombre d'entrepreneurs qui ont **oscillé entre faillite et burn-out**. Cela est d'autant plus vrai pour les profils dit *hypersensibles* particulièrement attirés par ces domaines porteurs de sens, où ils mettent à profit leurs qualités telles que la créativité, la capacité d'analyse et leur talent pour comprendre les émotions des clients. En contrepartie de ces qualités précieuses, ces profils sont particulièrement sensibles aux conséquences du stress. Le mental d'un entrepreneur à impact doit donc être particulièrement solide car ces marchés restent difficiles. Attention au désenchantement, prenez soin de votre charge mentale, car ce serait dommage d'échouer pour s'être littéralement tué à la tâche. L'obstination est intéressante si elle s'accompagne de méthode, pour être dans le dépassement de soi sans tomber dans la catégorie des acharnés. Vous êtes passionné ? Formidable, votre charisme est au rendez-vous et votre engagement fait sans doute déjà des envieux. Vous allez décou-

vrir en ce sens que les entrepreneurs engagés sont des artistes. Charlie Chaplin disait d'ailleurs : « L'obstination est le chemin de la réussite. » Désolée Monsieur Chaplin, je dirais oui... et en même temps pas toujours. **Quid de l'obstination dans la mauvaise voie ?** Je vous partage à ce sujet un témoignage très personnel. Issue d'une famille d'artistes, mes victoires professionnelles viennent des trippes. J'ai connu l'acharnement, un moyen de survie qui permet de développer une grosse capacité de travail. Nous analyserons ce qui m'a construite, comment je m'en suis sortie, ce que cela a changé. Ce témoignage est également une façon de libérer la parole sur la santé mentale des entrepreneurs. Vous pourrez ainsi repérer et déjouer les pièges. Réussir n'est pas une approche crispée ou pressurisée sous contrainte, vous trouverez donc dans cet ouvrage des techniques pour vous libérer du temps, être efficace, déléguer, et rester calme et solide par une bonne compréhension de votre fonctionnement. Vous apprendrez à doser votre énergie, quand votre mental fait son cheval fou.

Vous me voyez venir. Si entreprendre pour un monde meilleur vous apporte certaines forces, il faudra être plus tenace et plus méthodique que les autres. Croisant une vie de start-up et d'introspection, nous allons balayer les méthodes spécifiques pour y parvenir. Ce n'est pas le livre du « parfait entrepreneur positif », mais la réalité de l'entrepreneuriat sans filtre, sans chichi, avec plein d'aventures qui vont probablement vous arriver. **Comment passer à l'action ?** Cet ouvrage regroupe les bonnes pratiques et erreurs les plus fréquentes à éviter. Vous y trouverez tout ce que j'aurais aimé qu'on me dise quand je me suis lancée. Je mets mon énergie et mes fonds au service d'un monde meilleur, de l'alimentation respectueuse de la planète, au management responsabilisant, en passant par l'accueil des enfants dans les meilleures conditions ou encore l'énergie solaire ou le bien-être. Depuis le berceau, je questionne le « pourquoi » des choses et dénonce certaines incohérences du monde. Une conviction vous prend par passion, j'ai voulu en faire des entreprises. Mes projets ont souvent eu un bon coefficient sympathie auprès du grand public ; du côté des décideurs ou des politiques, j'ai été parfois mise dans la case des joyeuses illuminées. Ingénieure en algorithmie et titulaire du master HEC Entrepreneurs, mon parcours académique m'a aidée pour agir avec méthode au service de mes convictions. Une quarantaine d'investisseurs ont suivi mes projets, ayant parfois eu besoin de dix ans de « *Test & Learn*¹ »

1. « Essayer et apprendre ».

pour caler le modèle économique. J'ai connu la peur du manque de cash. Me demander si j'ai de quoi payer les salaires dans six mois est ma première peur. Décevoir mes clients et mes investisseurs est la seconde. J'ai côtoyé à la fois ce qui fonctionne et également ce qui mène à la faillite. J'ai vu des entrepreneurs viser la lune et finir cramés, littéralement cuits. D'autres vendre leur appartement pour rembourser les dettes, d'autres encore lever des dizaines de millions d'euros puis tout planter aussi vite. J'ai observé et appris sur le terrain les méthodes pour réussir un projet et les biais qui les freinent. Au moment où ce livre part à l'impression, j'ai lancé ImpactUs², une méthode collaborative et des outils pour aider les entrepreneurs à savoir où mettre leur énergie pour optimiser leur impact. Je vais vous partager mes pratiques et celles que j'ai observées.

Cet ouvrage est également **une enquête auprès de mon réseau** d'amis, de confrères, entrepreneurs et investisseurs, qui y partagent leurs expériences.

« **On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres³.** »

Délectez-vous de leurs facteurs clés de succès, leurs témoignages sont précieux car ils ont tous une expérience exceptionnelle et la partagent en toute simplicité ! Ils sont 37 cadors, chevronnés, extraordinaires, à partager leurs conseils. Vous découvrirez des porte-drapeaux qui changent la donne, dont Mailys Cantzler, entrepreneuse de l'économie sociale et solidaire, qui crée des colocations adaptées aux personnes porteuses de handicap, Brice Cruchon qui invente la pile de demain, ou Julia Perroux qui révolutionne la nourriture pour enfants. Des jeunes pousses prometteuses, dont Justine Lecallier qui recycle les coquilles d'œufs, ou Emilie Korchia, *success story*, qui aide les jeunes à trouver leur voie, expliquent comment elles ont trouvé leur modèle économique. Les plus chevronnés de l'entreprise traditionnelle partagent également leurs clés de succès inspirantes, dont Yseulys Costes, un modèle pour l'entrepreneuriat au féminin depuis les années 2000, Éric Larchevêque, cofondateur d'une licorne, qui nous enjoint à ne jamais nous sentir invincible, ou Nicolas Peltier, leader européen de l'optimisation des télécoms, devenu coach en mer pour être aligné avec ses valeurs. Du côté des investisseurs, j'ai été particulièrement impressionnée par le parcours intense de Marc Fournier qui nous apprend que ce n'est pas le plus intelligent qui gagne, ou encore Fanny Picard, pionnière de l'investissement responsable, qui a lancé Alter Equity il y a quinze ans alors que personne ne connaissait cette notion.

2. impactus.plus

3. Philippe Carré, *L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*, Dunod, 2005.

J'adresse tous mes remerciements à tous les entrepreneurs qui ont partagé leurs pratiques en toute transparence. Les acteurs à impact : Cyrielle Callot (Les Alchimistes), Maïlys Cantzler (Homnia), Brice Cruchon (Dracula Technologies), Catherine Dahlen (SCD, chercheuse sur la reprise d'entreprise par les femmes), Chrystèle Gimaret (Ekoklean), Emilie Korchia (My Job Glasses), Sandra Le Grand (Yapuka), Justine Lecallier (Circul'Egg), Frédéric Mazzella (BlaBlaCar et CaptainCause), Nicolas Peltier (coach, navigateur), Julia Perroux (Good Goût), Isabelle Rabier (Jolimoi). D'autres œuvrent dans l'économie traditionnelle, avec un engagement personnel ou des pratiques inspirantes, comme Sébastien Breteau (QIMA), Yseulys Costes (Numberly), Florence Haxel (Datalogy et Greenlogy) et Éric Larchevêque (Ledger). Merci à Laurent Didier (président HEC Alumni Entreprendre et mentor de l'incubateur HEC de StationF), pour son expertise sur le *Job to be Done*, et à Fernando Bayro-Corrochano, pour son apport de psychanalyste pour aider les entrepreneurs à garder leur énergie créatrice. Merci enfin à l'ensemble des investisseurs qui ont tous joué le jeu du partage de clés de succès des start-up avec générosité : Thomas Bajas (Founders Future), Véronique Beaumont (L'Escalator), Victor Chevallier (GMZ & SON'S), Alain Delesques (3A Venture), Quentin Dubois (OSS Ventures), Florent Ducos (50 Partners Impact), Marc Fournier (Serena), Clara Gaymard et Gonzague de Blignières (Raise), Grégoire Gloriod (Angelsquare), Gwenaël Hamon (Bpifrance Digital Venture), Frédéric Krebs (Techstars Sustainability), Laurence Méhaignerie (Citizen Capital), Anthony Murgia (Further Finance), Fanny Picard (Alter Equity), Philippe Roche (Inovexus), Thierry Vandewalle (Wind Capital), Mathieu Viallard (Axeleo Capital). Un immense merci à toute l'équipe du Lab RH, notamment Alexandre Stourbe, DG, Michel Barabel, directeur des publications, ainsi qu'aux Éditions EMS, dont Gaël Letranchant, et Olivier Meier, directeur de la collection « Questions de Société », Magaly Gaudin (Châteauform'), sans oublier l'ensemble des autres personnes interviewées, leurs prénoms étant modifiés pour respecter la confidentialité.

MERCI

L'ouvrage couvre 28 facteurs clés et monte en puissance au fil des chapitres, du rappel des fondamentaux techniques, jusqu'à votre envie profonde d'être humain. Le dernier tiers de l'ouvrage étant peut-être le plus stratégique. Grâce à ce travail d'enquête et à cette équipe de choc, vous verrez comment avoir le juste dosage entre humilité et aplomb, folie et réalisme, vitesse et prise de recul, anticipation et improvisation, humanité et course au cash, frugalité et investissements, *Test & Learn*⁴ et expertise. Bien outillé, vous allez gagner en maturité professionnelle. Vous serez tenace, aligné avec vos convictions et efficace. C'est parti !

4. Principe qui encourage les tests sans trop peaufiner le produit, l'expérimentation de plusieurs solutions pour choisir celle qui convient.