

MARS 2026

THINK TANK
MAGAZINE

VOL. 04



BAND OF BROTHERS

OUSSAMA AMMAR

POURQUOI IL NOUS MANQUE ?

www.band-of-brothers.co

Band Of Brothers

Editeur en chef

Nicolas Belnou

Responsable éditorial

Meva Raharison

Photographe

Sirine Aissaoui

Auteurs contributeurs

Olivier Remy
Alexandre Vassel
Nicolas Belnou
Virginie Mory
Damien Catry
Xavier Caroen
Anne-Sophie Cardot
Anne-Claire Coantic
Laurent Delatre



A propos de nous

Band Of Brothers est une société d'investissement indépendante dédiée aux startups en phase early stage. Elle accompagne les fondateurs dans leur croissance et fédère un écosystème actif de Fondateurs de C-Level et de Head Of.

LE FONDATEUR

Nicolas Belnou



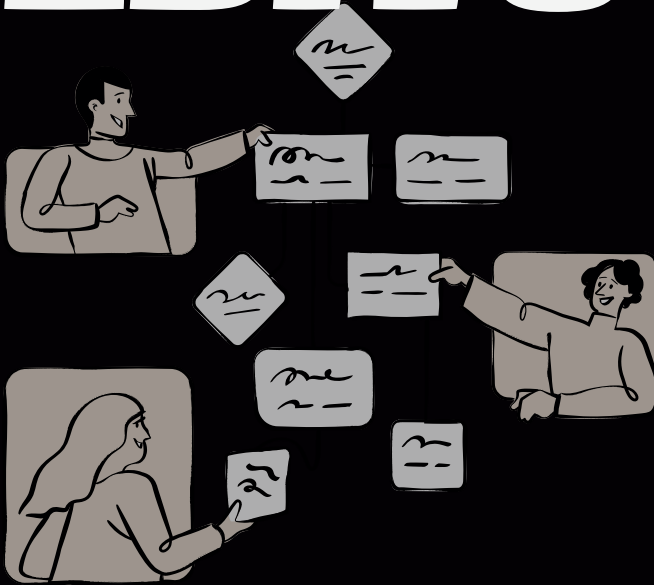
FOCUS DU MOIS

- 8** Olivier Remy - La facturation électronique n'est pas un projet IT. C'est un test de maturité.
- 16** Anissa Yaoudarene - BSA AIR : l'outil chéri des start-ups, mais pas sans pièges
- 24** Alexandre Vassel - Le face à face n'est pas mort. C'est devenu stratégique.
- 32** DOSSIER - OUSSAMA AMMAR
- 110** Corentin Chardin - Ces acronymes qui nous biaisent
- 116** Nicolas Belnou - Nous obtenons ce que nous renforçons
- 124** Damien Catry - Le Quotient Multi-Intellectuel
- 130** Nicolas Belnou - Les deux principales raisons de l'échec d'une entreprise
- 142** Anne-Sophie Cardot : La part invisible de vos décisions





EDITO



**« LA MEILLEURE FAÇON
DE PRÉDIRE L'AVENIR,
C'EST DE LE CRÉER. »**
PETER DRUCKER, EXPERT EN MANAGEMENT

Band of Brothers Think Tank Mag est né d'une conviction simple : une communauté de dirigeants et d'entrepreneurs n'a de sens que si elle partage, transmet et réfléchit ensemble.

Ce magazine n'est pas un flux d'actualités, mais un espace de prise de recul. Sa vocation est d'aborder des sujets en profondeur, de proposer des angles de vue aboutis et d'ouvrir des perspectives utiles à celles et ceux qui nous lisent. Chaque numéro met en avant les expertises de notre communauté.

Depuis le premier jour, Band of Brothers a toujours été pensé comme une passerelle entre deux mondes : celui des grandes entreprises et celui des startups. Ce magazine est l'incarnation de ce pont.

Notre ambition est simple : qu'à chaque numéro, chacun y trouve une idée, un angle de vue ou une rencontre qui éclaire ses propres choix de dirigeant. Nous ne voulions pas créer un nième magazine, mais plutôt un axe de réflexion, de prise de recul et de découverte, à la manière d'un think tank.

PODCAST

THE Band Of Brothers SHOW



On oublie souvent l'essence même de ce qui fait un leader : son parcours personnel, ses valeurs, ses choix.

*Alexandra Ogus, Fondatrice et Animatrice du Podcast
THE Band Of Brothers SHOW*

OLIVIER REMY

ASSOCIÉ MONDAF - **DIRECTION FINANCIÈRE À TEMPS PARTAGÉ**



LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE N'EST PAS UN PROJET I.T. C'EST UN TEST DE MATURITÉ.

LE 1ER SEPTEMBRE 2026 APPROCHE. DANS LA PLUPART DES COMITÉS DE DIRECTION, LE SUJET DORT ENCORE DANS UN COIN DE LA ROADMAP IT, ENTRE LA MIGRATION DU CRM ET LA MISE À JOUR RGPD. C'EST EXACTEMENT LÀ QUE RÉSIDE LE PROBLÈME.

The logo for MonDaf, featuring the brand name in white text on a blue rounded rectangular background.

Commençons par dissiper une illusion tenace : une facture électronique, ce n'est pas un PDF envoyé par mail avec un objet plus soigné. C'est un flux de données structurées, transmis via une plateforme agréée par l'État, horodaté, normalisé, et désormais lisible directement par l'administration fiscale. La nuance est fondamentale. Elle change tout.

À partir de septembre 2026, toutes les entreprises assujetties à la TVA devront être capables de recevoir ces factures. Les grandes entreprises et les ETI devront également les émettre. Les PME et micro-entreprises suivront un an plus tard. Sur le papier, c'est une réforme de conformité. Dans les faits, c'est une bascule de régime.

Nous passons d'un système déclaratif périodique à un environnement de données quasi transactionnelles.

L'objectif affiché du gouvernement est limpide : réduire la fraude à la TVA, estimée à plusieurs milliards d'euros par an. Le mécanisme est simple — structuration obligatoire des données, transmission normalisée, capacité de rapprochement accrue pour l'administration — mais ses implications pour les entreprises dépassent largement la question fiscale.

La fiscalité entre dans l'ère du pilotage data-driven. Pour un dirigeant, cela signifie une transparence accrue et une tolérance beaucoup plus faible à l'imprécision.

Ce que la réforme va vraiment révéler

Il y a ce que la réforme exige — et il y a ce qu'elle va exposer. Et c'est la deuxième partie qui devrait retenir l'attention des directions générales. Concrètement, la réforme repose sur deux piliers. Le premier, l'e-invoicing : toutes les factures B2B domestiques devront transiter par une plateforme agréée dans un format structuré. Le PDF par email ne suffira plus. Le second, l'e-reporting : les transactions hors périmètre B2B domestique — ventes B2C, exports, certains encaissements — devront faire l'objet d'une transmission de données à l'administration. C'est l'ensemble du cycle de facturation qui est concerné.

Mais le vrai enjeu n'est pas le format. Il est dans ce que la mise en conformité va forcer les entreprises à regarder en face : la qualité de leurs référentiels clients, la cohérence de leurs règles de TVA, la solidité de leur processus Order-to-Cash, la maîtrise de leurs cas d'exception, la traçabilité réelle de leurs encaissements. Des sujets que beaucoup d'organisations traitent depuis des années comme des irritants fonctionnels. Ils deviennent structurants.

Une facture rejetée ne sera plus un incident de back-office. Ce sera un décalage d'encaissement, une tension sur la trésorerie, et — pour ceux qui ont

des investisseurs ou des partenaires financiers — un signal de faiblesse dans les processus.

Pour un CFO, le risque n'est pas l'amende. Le risque est la volatilité non anticipée du cash.

Le coût de l'impréparation

Soyons directs sur ce que la réforme impose : une remise à niveau des données, une cartographie exhaustive des flux, une adaptation des ERP, une coordination transverse entre finance, IT, commerce et opérations, et un choix structurant de plateforme agréée. Elle exige aussi du temps de management — et donc une allocation claire de ressources.

Les entreprises qui traitent le sujet en mode pompier en 2026 paieront le prix fort en 2027. Ce n'est pas une projection catastrophiste. C'est l'arithmétique simple de tout chantier de transformation sous contrainte de temps : plus on attend, plus les marges de manœuvre se réduisent, plus les décisions se prennent par défaut, et plus les coûts d'implémentation explosent.

Ignorer ces coûts en 2026, c'est accepter de les subir sous pression en 2027.

La vraie question : qu'est-ce qu'on en fait ?



Les dirigeants qui abordent ce sujet uniquement sous l'angle de la conformité passent à côté de quelque chose. La bonne question n'est pas "Comment limiter l'impact ?". La bonne question est "Comment transformer la contrainte en avantage compétitif ?"

Et les leviers existent. Une réduction du DSO d'abord : moins d'erreurs, moins de litiges, une traçabilité renforcée. Une meilleure prévisibilité du cash ensuite : des statuts normalisés, un suivi plus fin, un pilotage plus réactif. Une amélioration du contrôle interne : les anomalies détectées plus tôt, les risques mieux maîtrisés. Et enfin — et c'est souvent sous-estimé — une crédibilité accrue vis-à-vis des investisseurs. Une finance structurée est un signal fort de gouvernance. Pour une start-up en phase de scale-up, une PME en croissance externe ou une ETI financée par la dette, ce signal compte énormément.

Les bonnes questions à poser en CODIR

Dans les entreprises les plus avancées, le sujet est piloté au niveau de la direction financière élargie, parfois avec un regard externe expérimenté. Non par sophistication. Mais parce qu'un diagnostic interne est souvent trop optimiste — et que les angles morts se paient cash.

Voici les questions qu'un dirigeant devrait être en mesure d'obtenir des réponses factuelles : Avons-nous réellement audité nos flux, y compris les cas complexes ? Avons-nous testé des scénarios de rejets massifs ? Connaissons-nous l'impact d'un décalage de 15 jours sur notre DSO ? Le choix de la plateforme a-t-il été fait pour des raisons stratégiques ou par défaut ?

Ce ne sont pas des questions techniques. Ce sont des questions de gouvernance.

La facturation électronique touche le modèle de revenus, la relation client, la trésorerie, la conformité et la gouvernance des données. La déléguer intégralement est une erreur.

2026, point d'inflexion

Dans douze mois, il y aura trois catégories d'entreprises. Celles qui auront traité la réforme comme un chantier structurant et en sortiront avec des processus renforcés, un cash plus prévisible et une crédibilité financière accrue. Celles qui seront conformes mais fragiles, ayant coché les cases sans revoir le fond — et qui vivront sous la menace permanente des rejets en série. Et celles qui subiront, tout simplement. La différence entre ces trois catégories ne se mesurera pas au

nombre de plateformes testées ni aux lignes de code produites. Elle se mesurera dans la stabilité du cash, la fluidité des encaissements, et la sérénité des équipes

2026 n'est pas une deadline réglementaire de plus. C'est un révélateur de maturité financière. Les entreprises solides transformeront la contrainte en levier. Les autres paieront le coût de l'impréparation. Et ce coût-là est toujours supérieur à celui de l'anticipation.

Olivier Remy accompagne les dirigeants dans la transformation de leur fonction finance.





LA DIRECTION FINANCIÈRE QUI SÉCURISE VOTRE DÉVELOPPEMENT.

PME ou startup, à chaque phase de développement, vos enjeux financiers évoluent.

Croissance rapide.

Tensions de trésorerie.

Recherche de financements.

Structuration interne.

Vous n'avez pas toujours besoin d'un DAF à plein temps. Mais vous avez besoin d'un pilotage financier précis, stratégique et immédiatement opérationnel.

MonDaf intervient comme direction financière à temps partagé.

- ✓ Analyse et pilotage de la performance
- ✓ Structuration des process financiers
- ✓ Prévisions et gestion de trésorerie
- ✓ Accompagnement levées de fonds et banques
- ✓ Sécurisation des décisions stratégiques

Sans délai de recrutement.

Sans période d'adaptation interminable.

Avec une expertise immédiatement mobilisable.

MonDaf

DIRECTION FINANCIÈRE À TEMPS PARTAGÉ
Pour dirigeants exigeants.

📍 mondaf.fr

Contactez-nous pour un premier échange confidentiel.



Tous les entrepreneurs
veulent une vie
extraordinaire mais très
peu veulent les
cicatrices qui vont avec.

Nicolas Belnou

Fondateur de Band Of Brothers

ANISSA YAPOUDARENE

AVOCAT ASSOCIÉ - ATLEX AVOCATS



BSA AIR : L'OUTIL CHÉRI DES START-UPS, MAIS PAS SANS PIÈGES

DANS L'UNIVERS DU FINANCEMENT EARLY STAGE, LE BSA AIR EST DEvenu LE RÉFLEXE DE PRESQUE TOUS LES BUSINESS ANGELS. RAPIDE, SOUPLE, MODERNE — SUR LE PAPIER, IL COCHE TOUTES LES CASES. MAIS DERRIÈRE LA PROMESSE DE SIMPLICITÉ SE CACHENT DES ÉQUILIBRES QUE BEAUCOUP DE FONDATEURS DÉCOUVRENT TROP TARD. ANISSA YAOUDARÈNE, AVOCATE ASSOCIÉE CHEZ ATLEX AVOCATS, DIT TOUT CE QU'ON NE VOUS DIT PAS D'HABITUDE.

ATLEX
AVOCATS

C'est quoi exactement le BSA AIR ?

Anissa Yaoudarène : Le BSA AIR — Bon de Souscription Autonome, Accord d'Investissement Rapide — est l'enfant du SAFE américain inventé par Y Combinator, adapté au droit français et popularisé notamment par l'incubateur The Family au début des années 2010. L'idée de départ est élégante : quand personne ne sait vraiment combien vaut une jeune start-up, plutôt que de bloquer sur la valorisation pendant des semaines, on reporte la question. L'investisseur met l'argent maintenant, on règle les actions plus tard.

Concrètement, il reçoit quoi au moment de signer ?

AY : Il reçoit un bon de souscription — pas des actions, un bon. Il finance la société sans y entrer formellement. Il deviendra actionnaire le jour où un

événement déclencheur survient : une prochaine levée de fonds, une cession, parfois une dissolution. En attendant, il est dans une sorte de zone intermédiaire : il a investi, mais il n'est pas encore à la table.

Concrètement, ça fonctionne comment ?

AY : La simplicité du BSA AIR, c'est son argument de vente. Un document, une signature, les fonds arrivent. En théorie, on peut boucler ça en quelques jours. Mais dès qu'on commence à vouloir protéger correctement l'investisseur — ce qu'on devrait toujours faire — on ajoute des clauses, des droits d'information, des règles en cas de départ d'un fondateur. Et là, on se retrouve à négocier quelque chose qui ressemble beaucoup à un pacte d'associés.

La simplicité, c'est donc souvent une impression ?

AY : Souvent, oui. Ce que le BSA AIR reporte, c'est la fixation de la valorisation — pas les discussions sur la protection. Et ça, les fondateurs l'oublient facilement dans l'enthousiasme des premiers échanges.

Comment détermine-t-on le nombre d'actions ?

AY : Tout repose sur trois paramètres négociés dès le départ : le floor, le cap, et la décote. Ce sont des termes anglais qu'on retrouve dans tous les contrats, mais leur logique est simple.

Floor, cap... vous pouvez nous traduire ça en français ?

AY : Volontiers. Le floor, c'est le plancher. Si la société lève à une valorisation très basse, on ne descendra pas en dessous de ce montant pour calculer la conversion. C'est la protection des fondateurs contre une dilution massive.

Le cap, c'est le plafond. Si la société cartonne et lève à une valorisation élevée, l'investisseur ne bénéficiera pas de toute la hausse — le calcul se fait comme si la boîte valait au maximum ce plafond. Et la décote, c'est tout simplement une réduction sur le prix des actions, généralement entre 15 et 25 %, pour récompenser l'investisseur d'avoir pris le risque d'entrer tôt.

Vous pouvez nous donner un exemple chiffré ?

AY : Imaginons une start-up qui lève à 5 millions de valorisation pré-money, mais avec un cap à 3 millions dans le BSA AIR. L'investisseur convertit à 3 millions, pas 5, et bénéficie en plus de sa décote de 20 %. Il achète ses actions à un prix nettement inférieur à celui des nouveaux investisseurs. Bonne nouvelle pour lui. Mais pour les fondateurs, la dilution est bien plus importante que ce qu'ils avaient imaginé le jour de la signature. Les surprises arrivent souvent à ce moment-là.

Le cap protège donc l'investisseur, pas les fondateurs ?

AY : Exactement, et c'est un malentendu très fréquent. Les fondateurs pensent que le cap les protège parce qu'il « limite » quelque chose.

En réalité, il protège l'investisseur contre une valorisation trop haute qui lui ferait recevoir moins d'actions. Plus la société réussit vite, plus l'effet joue en sa faveur. La négociation du cap, du floor et de la décote, ce n'est pas un détail technique — c'est le cœur du deal.

L'investisseur est-il protégé avant conversion ?

AY : C'est la zone d'ombre du BSA AIR, et le point le plus sous-estimé. L'investisseur a mis de l'argent sur la table — parfois beaucoup — mais il n'a pas de siège à la table.



Pas de droit de vote, pas de droit de regard formalisé sur les décisions importantes, aucune protection issue d'un pacte d'associés. Les fondateurs peuvent théoriquement modifier la gouvernance ou prendre des décisions stratégiques majeures sans que l'investisseur ne s'y oppose ou en soit même informé.

C'est vertigineux pour quelqu'un qui a investi...

AY : C'est le mot. Et c'est pour ça qu'un BSA AIR bien fait n'est jamais un document de trois pages. Il faut prévoir contractuellement un droit d'information régulier, des règles claires si un fondateur quitte la société, des mécanismes en cas de cession des titres. Plus on sécurise ces points, plus on se rapproche d'un vrai pacte d'associés. La belle promesse de rapidité commence alors à s'effriter.

Y a-t-il des contraintes juridiques ?

AY : Beaucoup de gens l'oublient. Dès l'émission d'un BSA AIR, on entre dans le régime des valeurs mobilières donnant accès au capital — articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce.

Ce n'est plus un simple contrat entre deux personnes, c'est un instrument encadré par le droit des sociétés, avec un formalisme précis à l'émission et des obligations spécifiques en cas d'opération sur le capital par la suite.

Avec quelles conséquences si on rate ces étapes ?

AY : La nullité des délibérations. C'est une sanction extrêmement sévère — elle peut remettre en cause des décisions déjà exécutées et créer une insécurité juridique considérable pour toutes les parties. Ce qu'on avait signé « vite » peut devenir un problème à gérer longtemps. La rapidité ne dispense jamais du respect du droit.

Existe-t-il des alternatives au BSA AIR pour aller vite ?

AY : Plusieurs, et elles sont trop souvent ignorées. La première, c'est la délégation de pouvoir au Président. Les associés votent une délégation qui lui permet de réaliser des augmentations de capital seul, pendant 18 ou 26 mois selon les cas, en supprimant au passage le droit préférentiel de souscription des associés existants.

Résultat : le Président signe un procès-verbal, l'investisseur signe un bulletin de souscription, les fonds arrivent. Pas d'assemblée à convoquer. Et surtout — l'investisseur entre directement au capital, avec tous ses droits, dès le premier jour.

Et côté dépôt des fonds, il y a aussi la CARPA ?

AY : Oui, et c'est souvent ce qui fait perdre le plus de temps dans une augmentation de capital classique — pas les négociations, mais le dépôt bancaire.

Ouvrir un compte de dépôt peut prendre des semaines. La CARPA — la Caisse des Règlements Pécuniaires des Avocats — permet de réceptionner les fonds très rapidement, parfois le jour même quand le dossier est complet. Et ça décharge le dirigeant : tous les échanges sont centralisés entre l'avocat et la CARPA, sans que le fondateur n'ait à jongler entre son conseil et sa banque.

Pour les fondateurs un peu prévoyants, il y a aussi quelque chose à faire en amont ?

AY : C'est même la meilleure approche. Des fondateurs qui anticipent l'arrivée d'un business angel rédigent dès l'origine un pacte d'associés intégrant déjà les mécanismes classiques — droits de préemption, clauses de sortie conjointe, protection contre la dilution. Ces stipulations restent dormantes jusqu'à l'entrée du premier investisseur. Quand il arrive, tout est prêt. On adapte, on signe, on avance. C'est du temps économisé au moment où on en a le moins.

Et le mécanisme de ratchet, dans quel cas est-il pertinent ?

AY : Quand on veut réaliser immédiatement une augmentation de capital classique, mais qu'on veut quand même protéger l'investisseur contre le risque d'une levée ultérieure à une valorisation plus faible.

Si ça arrive, les fondateurs s'engagent à lui céder un certain nombre d'actions à leur valeur nominale pour compenser la baisse. C'est simple, contractuel, et ça évite de recourir à des instruments plus complexes.

Alors, comment choisir le bon outil ?

AY : La bonne question n'est pas « quel instrument est le plus rapide ? », mais « quel instrument correspond vraiment à ma situation ? » Le BSA AIR a du sens quand la valorisation est réellement incertaine et qu'une levée est probable dans un horizon raisonnable. Il en a moins quand la société a déjà des métriques, quand l'investisseur veut des droits immédiats, ou quand l'événement déclencheur est flou.

Et dans tous les cas — je dis bien tous les cas — il faut se faire accompagner. Pas parce que c'est complexe. Parce que ce qu'on signe vite, on le vit longtemps.



**EQUITY
TRANSFER**

CONTRACT

Signature

“

L'avenir n'est jamais que
du présent à mettre en
ordre. Tu n'as pas à le
prévoir, mais à le
permettre.

Antoine de Saint-Exupéry

ALEXANDRE VASSEL

CEO EUROPE - TAWKR & **EXECUTIVE MBA**
@EDHEC



LE FACE-À-FACE N'EST PAS MORT. IL EST DEVENU STRATÉGIQUE.

PORTE-À-PORTE, STREET MARKETING, SALONS PROFESSIONNELS : PENDANT QUE LES ÉQUIPES DIGITALES S'AUTOPROCLAMAIENT L'AVENIR DE L'ACQUISITION, LE TERRAIN CONTINUAIT, LUI, À SIGNER. ET SI L'IA NE TUAIT PAS LA RENCONTRE PHYSIQUE, MAIS LUI REDONNAIT ENFIN UN AVANTAGE DÉCISIF ?

tawkr

Le canal que tout le monde a enterré trop vite

Dans les comités exécutifs, la cause semble entendue depuis longtemps. L'avenir de l'acquisition serait digital, data-driven, automatisé, scalable. Le face-à-face, lui, serait l'héritage d'un monde d'avant : coûteux, peu mesurable, impossible à industrialiser. On l'a rangé dans le même tiroir que les bottins téléphoniques et les plans papier.

Sauf que le tiroir n'a jamais vraiment fermé.

Alors que les coûts d'acquisition explosent en ligne, que les audiences se fragmentent et que la défiance vis-à-vis des messages sponsorisés atteint des sommets, une évidence s'impose :

certaines décisions ne se prennent pas en cliquant sur une bannière. Adhérer, s'abonner, donner, changer de fournisseur — ces actes engagés nécessitent un échange. Une présence. Un regard en face.

« Et si le face-à-face était le chaînon manquant des stratégies omnicanales modernes ? »

Pas uniquement le porte-à-porte au sens strict. Mais la rencontre physique organisée dans toutes ses formes : street marketing, présence en centres commerciaux, salons professionnels, foires et événements locaux. Un ensemble cohérent, trop souvent invisible dans les tableaux de bord stratégiques.

Une réalité économique que les chiffres contredisent

La Vente Directe en France regroupe plus de 100 entreprises structurées, des dizaines de milliers d'emplois, plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel. Ce n'est pas une niche nostalgique. C'est un secteur encadré, professionnalisé, qui tient la route. Autre chiffre que l'on ignore trop souvent : près de 30 % du recrutement de donateurs dans le secteur associatif se fait encore en face-à-face. Et ce pourcentage augmente. Dans un monde saturé de sollicitations digitales, le contact humain direct est devenu l'exception — et c'est précisément ce qui lui confère sa force.

La résilience du canal tient à une vérité anthropologique simple : certaines décisions ne se délèguent pas à un algorithme. Elles se prennent dans un échange, entre deux personnes, avec tout ce que cela implique d'affect, d'ajustement et de confiance construite en temps réel.

Bien plus qu'un outil de conversion

On réduit souvent le porte-à-porte à une mécanique de vente froide. C'est une erreur de catégorie. Le face-à-face est en réalité un levier à quatre dimensions : il convertit, certes ; mais il crée aussi de

la notoriété locale, accélère la pénétration de marché, et incarne la marque avec une tangibilité qu'aucun display ne peut reproduire.

Quand une équipe est présente physiquement dans un quartier, dans une rue commerciale ou sur un salon, elle fait plus que vendre. Elle rend la marque réelle. Dans un monde où tout devient abstrait, virtuel, dématérialisé, la présence physique crée une forme de légitimité immédiate. Elle transforme une entité numérique en réalité visible.

La question stratégique ne devrait plus être « est-ce scalable ? », mais « quelle place donnons-nous à l'incarnation de notre marque ? »

3 000 interactions par jour : un gisement d'intelligence ignoré

Une organisation qui déploie cent commerciaux terrain génère au minimum trois mille interactions par jour. Trois mille conversations. Trois mille objections. Trois mille micro-signaux marché, capturés en direct, sans filtre.

Sans système structuré, ces informations se dissipent dans l'air. Avalées par la routine, perdues dans des carnets de notes ou des mémoires individuelles. C'est un gâchis stratégique énorme.



Parce que le terrain capte ce que le digital ne voit jamais : les incompréhensions réelles face à une offre, les freins émotionnels qui ne s'expriment pas dans un formulaire, les comparaisons spontanées avec la concurrence, les arguments qui déclenchent la décision — ou qui la bloquent. Chaque conversation est une donnée qualitative. La question est : qui les recueille, et que fait-on avec ?

L'IA au service du terrain : le commercial augmenté

C'est ici que la promesse devient concrète. Le face-à-face d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celui d'hier — pour peu qu'on lui donne les bons outils. Avant la rencontre, la data permet de cibler les zones à fort potentiel, l'IA peut prédire les typologies les plus réceptives, et le scoring affine les priorités en temps réel. Pendant l'échange, des outils mobiles structurent la collecte : les objections sont catégorisées, les retours normalisés.

Après, l'IA agrège, identifie les tendances géographiques, détecte les signaux faibles et suggère des ajustements marketing que la direction n'aurait jamais vus autrement. Le commercial ne devient pas un exécutant sous surveillance. Il devient un capteur stratégique. On passe de l'intuition isolée à l'intelligence

collective augmentée : chaque interaction nourrit le système, et le système renforce chaque interaction suivante.

L'IA ne remplace pas le commercial. Elle le révèle.

Le terrain comme laboratoire de vérité

Trop d'entreprises testent leurs messages uniquement en ligne, derrière des outils d'A/B testing qui mesurent des clics, pas des convictions. Le terrain, lui, ne ment pas.

En acquisition froide, le face-à-face agit comme un crash test immédiat. Votre proposition de valeur est-elle claire quand vous avez quinze secondes pour la formuler ? Votre différenciation est-elle compréhensible sans slides ?

Votre prix est-il assumable à voix haute ? Là où le digital peut masquer des faiblesses profondes derrière un bon ciblage et un beau visuel, le face-à-face expose la vérité nue.

C'est parfois inconfortable. Mais c'est stratégiquement précieux. Les meilleures itérations produites, les pivots de positionnement les plus décisifs naissent souvent d'un commercial qui rentre au bureau avec une objection qu'il n'avait pas anticipée.

Faux duel, vraie complémentarité

Opposer digital et face-à-face est un contresens stratégique. Ce ne sont pas deux canaux en compétition — ce sont deux langues différentes qui parlent à des moments différents du parcours.

Le digital attire, le terrain transforme. Le digital scale, le terrain crédibilise. Le digital automatise, le terrain humanise. La vraie maturité stratégique consiste à orchestrer les deux avec intention : utiliser le face-à-face pour réchauffer des leads digitaux tièdes, pour tester un nouveau marché avant d'investir massivement en média, pour renforcer la notoriété locale avant un lancement national, pour collecter des insights impossibles à obtenir par formulaire. Ce n'est pas un retour en arrière. C'est une hybridation. Et les entreprises qui la maîtrisent détiennent un avantage compétitif que la concurrence, restée 100 % digitale, ne peut pas répliquer.

La question que vos CODIR ne posent pas

Dans vos comités de direction, vous analysez le CAC digital, le ROI média, les taux d'ouverture, les performances SEO. Vous débattiez d'automatisation marketing et d'attribution multi-touch. Mais avez-vous intégré le face-à-face dans votre réflexion stratégique globale ?

Avez-vous mesuré sa contribution réelle à la conversion ? Évalué son impact sur la notoriété locale ? Structuré la remontée de données terrain ? Exploité réellement les trois mille interactions quotidiennes générées par vos équipes ? Ou considérez-vous encore le terrain comme un simple canal opérationnel, intéressant à court terme mais sans portage stratégique ?

Si c'est le cas, vous laissez une carte maîtresse dans votre jeu sans jamais la jouer.

Le paradoxe de l'ère algorithmique

Plus le monde devient digital, plus la rencontre physique devient rare. Et plus elle devient rare, plus elle prend de valeur. C'est le paradoxe fondamental de notre époque.

L'IA peut automatiser l'analyse, optimiser le ciblage, structurer le reporting. Mais elle ne remplacera jamais la poignée de main, le regard, l'écoute active, la capacité à adapter son discours en temps réel à ce qu'on lit dans les yeux de quelqu'un. Nous ne sommes pas dans une logique de substitution. Nous sommes dans une logique d'augmentation.

La vraie question n'est pas « le face-à-face est-il encore moderne ? ». La vraie question est :

Sommes-nous capables d'orchestrer intelligemment le digital et le face-à-face pour créer un avantage compétitif durable ?

Dans un monde saturé d'algorithmes, la présence humaine est devenue un signal fort. Le futur de l'acquisition n'est ni 100 % digital, ni 100 % terrain. Il est profondément hybride : piloté par la data, amplifié par l'IA, et incarné par des femmes et des hommes sur le terrain.

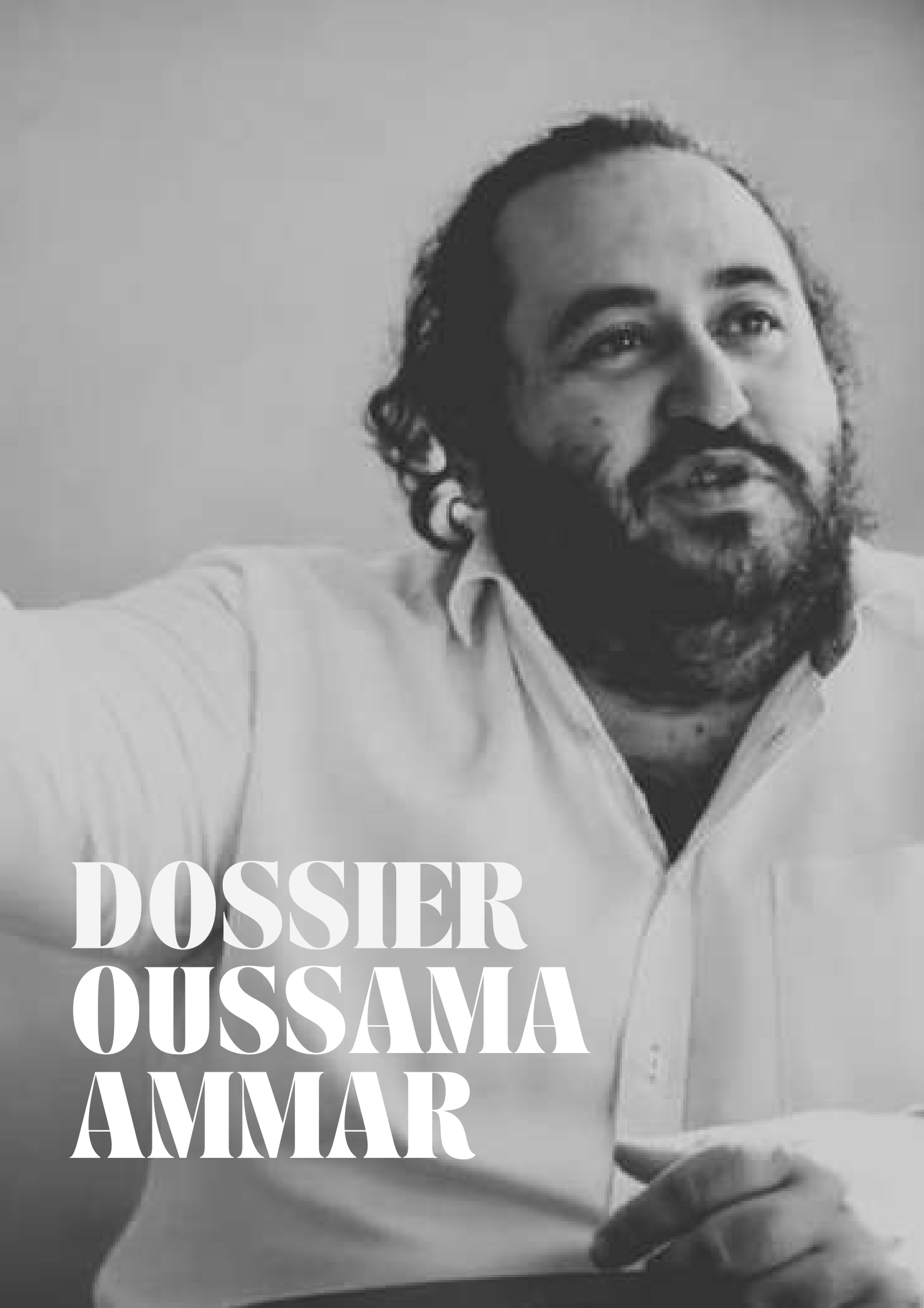
À vous, dirigeants et entrepreneurs, de décider si la rencontre fait encore partie de votre stratégie.



“

Dans les affaires, ce n'est pas le plus gros qui mange le plus petit, c'est le plus rapide qui mange le plus lent.

Anonyme



DOSSIER OUSSAMA AMMAR

POURQUOI NOUS MANQUE-T-IL AUTANT ?

POURQUOI L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL FRANÇAIS SEMBLE-T-IL TOUJOURS RESENTIR L'ABSENCE D'OUSSAMA AMMAR ? SIX ANS APRES SON RETRAIT DE LA SCENE FRANÇAISE, SES IDEES, SON VOCABULAIRE ET SES METHODES CONTINUENT D'INFLUENCER UNE GENERATION DE FONDATEURS. ENTRE CRITIQUES, HERITAGE DURABLE ET VIDE LAISSE DERRIERE LUI, CETTE ANALYSE CHERCHE A COMPRENDRE CE QU'IL A REELLEMENT APPORTE — ET POURQUOI PERSONNE NE SEMBLE AVOIR PRIS LE RELAIS.

Pourquoi ce dossier, pourquoi maintenant ?

Il y a des figures qui marquent un écosystème par leur présence.

Oussama Ammar l'a marqué par son retrait.

Depuis plusieurs années, il n'est plus sur la scène entrepreneuriale française. Il est à Dubaï, il continue ses activités, mais il n'est plus là, dans notre écosystème. Plus de vidéos pour former les fondateurs français, plus d'interventions pour structurer la pensée collective, plus de prise de parole pour décrypter les mécanismes du game. Et pourtant, six ans plus tard, on continue de parler de lui. On continue de chercher quelqu'un qui ferait ce qu'il faisait. On continue d'utiliser son vocabulaire, ses grilles de lecture, ses concepts. Même ceux qui ne

l'ont jamais écouté héritent de son influence.

Ce dossier part d'une question simple : pourquoi personne n'a pris le relais ?

Le paradoxe Oussama

On l'a beaucoup critiqué. Sur son modèle économique, sur ses contradictions, sur son ego, sur l'écart entre son discours et certaines réalités. On peut discuter de tout cela.

Mais on ne peut pas nier le vide qu'il laisse.

Des années après son retrait de l'écosystème français, aucune figure comparable n'a émergé. Personne ne structure la pensée entrepreneuriale française comme il le faisait.

Personne ne forme gratuitement des milliers de fondateurs avec cette rigueur analytique.

Personne ne parle cash des rapports de pouvoir, du timing, des mécanismes réels de l'écosystème.

Le paradoxe est là : on l'a critiqué, on a minimisé son impact... et pourtant, personne ne fait ce qu'il faisait pour l'écosystème français. Ce paradoxe mérite d'être exploré.

Si son influence était superficielle, elle aurait disparu avec lui. Or elle se transmet encore, se diffuse, s'institutionnalise. Des fondateurs de 2025 qui n'ont jamais écouté une de ses vidéos utilisent ses concepts sans le savoir. Ils parlent de "Product Market Fit", de "rapports de force", de "scale". Ils ont été formés par ceux qu'Oussama a formé. C'est la définition d'une influence structurelle.

Un double « cas d'école »

Ce dossier n'est pas un hommage nostalgique. C'est une tentative de comprendre **ce qu'Oussama a fait** et **comment il l'a fait**.

Parce que les deux sont des cas d'école.

Ce qu'il a fait : il a structuré la pensée d'une génération de fondateurs, démocratisé des savoirs réservés à une élite, créé un langage commun, formé massivement sans passer par les institutions. Très peu de gens ont réussi ça.

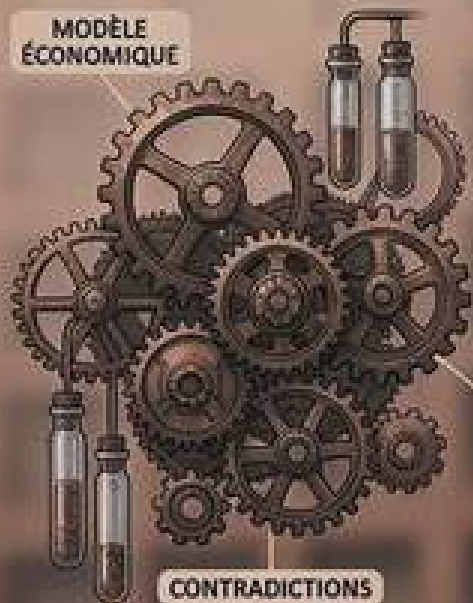
Comment il l'a fait : par la vidéo longue brute et gratuite. Par un ton cash, sans filtre. Par une posture hybride qui lui donnait une liberté de parole unique. Par une stratégie organique, sans marketing. Par un timing parfait. Cette méthode est reproductible dans le principe, mais personne ne la reproduit. Pourquoi ? C'est une des questions centrales de ce dossier.

Comprendre le cas Oussama, c'est comprendre comment une influence se construit, se diffuse, et survit à la présence. C'est aussi comprendre pourquoi notre écosystème n'arrive plus à produire ce type de figure.

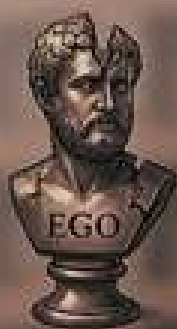
La méthode de ce dossier

Ce dossier assume un point de vue. Il ne cherche pas le consensus, il ne cache pas ses analyses derrière des témoignages multiples, il ne prétend pas à l'objectivité journalistique. C'est une analyse documentée, argumentée, avec des exemples concrets, des vidéos décortiquées, des concepts expliqués. Mais c'est aussi une prise de position : Oussama a changé l'écosystème entrepreneurial français, et son absence se fait sentir.

On peut ne pas être d'accord. On peut penser que son impact est surestimé, que ses critiques sont fondées, que l'écosystème se porte très bien sans lui. C'est légitime. Mais cette discussion à le mérite d'exister.

MODÈLE
ÉCONOMIQUE

CONTRADICTIONS



ECOSYSTEM

STRUCTURE DE LA PENSÉE
ENTREPRENEURIALERIGUEUR
ANALYTIQUE

DISCOURS vs. RÉALITÉ

FORMATION GRATUITE
(MILLIERS DE FONDATEURS)

L'HÉRITAGE D'UNE ABSENCE

Trop souvent, on évite de prendre position. On lisse, on nuance, on cherche le consensus mou. C'est précisément ce qu'Oussama refusait de faire. Ce dossier essaie de lui rendre hommage en adoptant la même posture : affirmer, documenter, et accepte d'être critiqué.

Pas de témoignages pour valider le propos. Pas de panel d'experts pour légitimer l'analyse. Juste une observation de l'écosystème, une déconstruction de sa méthode, une documentation de son héritage.

Si vous pensez que ce dossier se trompe, parfait. L'important est qu'il pose les bonnes questions.

Ce qui suit n'est pas un hommage

Ce dossier ne fait pas d'Oussama un héros sans faille. Il reconnaît ses contradictions, ses limites, ses erreurs. Il documente aussi les critiques qu'on lui a faites.

Mais il refuse de minimiser l'impact sous prétexte que l'homme n'est pas parfait.

On peut être un personnage clivant, imparfait, contradictoire, et avoir quand même changé profondément un écosystème. Les deux ne sont pas incompatibles. L'exigence de perfection est un piège qui empêche de reconnaître les contributions réelles.

Ce dossier est une tentative de comprendre.

Comprendre ce qui a fonctionné, et pourquoi. Comprendre ce qui manque aujourd'hui, et pourquoi. Comprendre comment une influence se transmet sur plusieurs générations. Comprendre ce que le vide qu'il laisse dit de nous, de notre écosystème, de nos préférences collectives.

Pourquoi maintenant ?

Parce que six ans, c'est assez de recul pour analyser sans être dans l'émotion. Mais ce n'est pas trop tard : ceux qui l'ont vécu sont encore là, l'héritage se transmet encore, les questions restent ouvertes. Dans dix ans, ce sera trop tard. L'héritage se sera dilué, les générations suivantes ne comprendront plus ce qui a changé, et pourquoi. Ce dossier est aussi un travail de mémoire. Une tentative de documenter un moment clé de l'écosystème entrepreneurial français.

Parce que même si on ne partage pas toutes les idées d'Oussama, même si on critique sa posture ou ses choix, on peut reconnaître une chose : il y a eu un avant et un après Oussama Ammar.

Et ça, ça mérite d'être exploré, documenté, compris.



QUI EST OUSSAMA AMMAR ?

Portrait d'un électron libre

Avant de comprendre son impact, il faut comprendre qui est cet homme. Parce qu'Oussama Ammar n'est pas un acteur classique de l'écosystème startup. Il ne rentre dans aucune case, refuse toutes les catégories, et c'est précisément cette position qui explique son influence.

Les origines : un parcours atypique

Oussama Ammar n'est pas un pur produit de l'élite française. Pas d'école de commerce prestigieuse, pas de grande école d'ingénieurs, pas de parcours tout tracé dans un grand groupe ou un cabinet de conseil. Son parcours est celui d'un autodidacte qui a construit sa légitimité sur le terrain, pas dans les amphithéâtres.

Les premières expériences entrepreneuriales

Très tôt, il se lance. Pas dans des projets d'étudiants gentillets, mais dans de vraies entreprises, avec de vrais enjeux. Il apprend en faisant, en échouant, en recommençant.

Cette expérience du terrain forge quelque chose d'essentiel : une compréhension concrète, pas théorique, de ce que signifie entreprendre. Quand il parle de fundraising, de product-market fit, de rapports de force avec les VCs, ce n'est pas de la théorie lue dans des livres. C'est du vécu. Cette différence change tout. Les fondateurs le sentent immédiatement : il sait de quoi il parle parce qu'il l'a fait.

La rencontre avec l'écosystème

C'est dans les années 2000-2010 qu'Oussama commence à côtoyer l'écosystème startup. À cette époque, l'écosystème est encore petit, peu structuré, largement dominé par les VCs traditionnels et les incubateurs institutionnels. Le discours est lissé, consensuel, rassurant.

Oussama détonne. Il parle cash, il analyse les rapports de pouvoir, il refuse le storytelling édulcoré. Il commence à structurer une pensée sur l'entrepreneuriat qui n'existe pas encore en France.

Ce qui forge sa singularité

Trois éléments fondent sa singularité :

- 1. L'expérience du terrain : il a échoué, réussi, levé des fonds, négocié avec des VCs, scellé des deals. Cette expérience lui donne une légitimité que les consultants et les profs n'ont pas.
- Une culture internationale : Oussama pense global. Il connaît les modèles. Il ne reste pas enfermé dans la mentalité française. Cette ouverture lui permet de relativiser, de comparer, de comprendre ce qui marche ailleurs et pourquoi ça coince ici.
- Une intelligence analytique rare : au-delà de l'expérience, il a la capacité de structurer sa pensée, de créer des concepts, de rendre intelligibles des mécanismes complexes. Cette double compétence — terrain + analyse — est exceptionnelle.

La personnalité : un mélange explosif

Oussama Ammar est un personnage. Clivant, provocant, excessif parfois. Mais c'est précisément ce personnage qui explique son impact.

Le ton : franchise brutale

Oussama ne prend pas de pincettes. Il dit les choses cash, sans langue de bois, sans euphémismes. Quand il parle d'argent, de pouvoir, de rapports de force, il ne tourne pas autour du pot. Cette franchise choque au début, puis libère.

Dans un écosystème où tout le monde lisse son discours, où on parle de "mission" et de "vision" pour ne pas dire qu'on veut juste faire du fric, Oussama tranche : "Oui, vous voulez de l'argent. Oui, vous voulez du pouvoir. Oui, c'est un jeu de rapports de force. Maintenant qu'on a dit ça, on peut réfléchir intelligemment."

Cette franchise n'est pas de la grossièreté. C'est une exigence intellectuelle : refuser le bullshit pour pouvoir penser clairement.



La posture : entre le prof et le grand frère

Oussama n'est ni un gourou inaccessible ni un pote qui raconte sa life. Il est entre les deux : il enseigne, mais depuis le terrain. Il structure la pensée, mais avec une proximité qui rend le savoir accessible.

Quand il parle dans ses vidéos, il ne récite pas un cours. Il réfléchit en direct, il construit son raisonnement devant nous, il teste ses hypothèses. Cette posture crée une intimité intellectuelle rare. On n'assiste pas à un show, on participe à une réflexion.

Le bagout : une pédagogie naturelle

Oussama sait parler. Il a le sens de la formule, de l'image, de l'exemple concret. Ses concepts ne sont jamais abstraits. Il les incarne, les illustre, les rend vivants.

Cette capacité à rendre des concepts complexes à la fois clairs et actionnables est au cœur de son influence.

Le mélange : franchise + intelligence + pédagogie

Ce qui rend Oussama unique, c'est la convergence de ces trois qualités. Beaucoup de gens sont francs mais superficiels. Beaucoup sont intelligents mais inaccessibles. Beaucoup sont pédagogues mais ennuyeux. Oussama est les trois à la fois. Et c'est rare.

Le positionnement : un hybride inclassable

La grande force d'Oussama, c'est qu'on ne peut pas le mettre dans une case. Et cette liberté explique sa liberté de parole.

Ni consultant

Un consultant vend une méthodologie. Il a besoin de clients, donc il lisse son discours, il ne peut pas être trop clivant, il doit plaire. Oussama ne vend rien. Il ne propose pas de coaching, pas de méthodologie propriétaire, pas de framework à la mode. Il partage ses grilles de lecture, gratuitement, sans contrepartie.

Cette absence de modèle économique direct (du moins au début) lui donne une liberté totale. Il peut dire ce qu'il pense sans craindre de perdre des clients.

Ni VC classique

Un VC a besoin de deal flow. Il doit se vendre auprès des fondateurs, créer une image positive, ne pas trop critiquer l'écosystème dont il dépend. Oussama, même s'il investit, ne joue pas ce jeu. Il ne se vend pas. Il ne fait pas de marketing de lui-même.

Au contraire, il explique comment fonctionnent les VCs, quels sont leurs intérêts, comment négocier avec eux. Il donne les clés aux fondateurs pour comprendre les rapports de force. Aucun VC classique ne ferait ça.

Ni fondateur type

Un fondateur classique est dans l'exécution. Il build son produit, il recrute, il lève, il scale. Il n'a pas le temps ni le recul pour structurer une pensée sur l'entrepreneuriat.

Oussama n'est pas dans cette posture. Il a l'expérience du fondateur, mais il a pris du recul. Il pense l'écosystème dans son ensemble, pas juste sa boîte. Cette distance lui permet d'analyser, de conceptualiser, de transmettre.

Un hybride qui refuse les cases

Oussama est entre plusieurs mondes, mais il n'appartient à aucun. Il a l'expérience du fondateur, la vision de l'investisseur, la rigueur de l'analyste, et la générosité du prof. Cette position hybride est inconfortable, mais elle est puissante.

Parce qu'il n'appartient à aucune catégorie, il peut critiquer toutes les catégories. Il peut dire aux fondateurs qu'ils se trompent, aux VCs qu'ils jouent un jeu biaisé, aux incubateurs qu'ils sont inefficaces. Personne ne peut le faire taire en invoquant un conflit d'intérêts, parce qu'il n'en a pas.

Cette position lui donne une liberté de parole unique

C'est là que tout se joue. Oussama peut dire des choses que personne d'autre ne peut dire. Il peut expliquer comment les VCs maximisent leurs intérêts au détriment des fondateurs. Il peut déconstruire les narratifs entrepreneuriaux. Il peut critiquer l'écosystème français sans ménagement.

Cette liberté de parole est rare, précieuse, et c'est elle qui explique son influence. Les fondateurs ont soif de lucidité, pas de storytelling rassurant. Oussama leur donne cette lucidité.



Pourquoi lui et pas un autre ?

La question est légitime : pourquoi Oussama a-t-il eu cet impact, et pas quelqu'un d'autre ? Qu'est-ce qui le différencie des dizaines d'autres acteurs de l'écosystème qui auraient pu jouer ce rôle ?

La convergence rare : expertise + pédagogie + courage + timing

Beaucoup de gens ont l'expertise. Beaucoup de fondateurs ont échoué et réussi, ont levé des fonds, ont compris le game. Mais ils ne savent pas transmettre. Ils n'ont pas la pédagogie. Beaucoup de gens ont la pédagogie. Beaucoup de profs, de consultants, de coachs savent expliquer. Mais ils n'ont pas l'expertise réelle du terrain. Ils enseignent de la théorie. Beaucoup de gens ont expertise et pédagogie. Mais ils n'ont pas le courage de parler cash, de critiquer l'écosystème, de prendre des positions clivantes. Ils préfèrent rester dans le consensus. Oussama a les trois : expertise, pédagogie, courage. Et il arrive au bon moment, quand l'écosystème français cherche justement ce type de voix. Cette convergence est rare. C'est elle qui explique l'impact.

L'intelligence analytique : structurer la pensée collective

Au-delà de l'expérience, Oussama a une capacité rare : structurer une pensée.

Il ne se contente pas de raconter des anecdotes ou de donner des conseils tactiques. Il crée des concepts, des grilles de lecture, des frameworks intellectuels.

Le "dealflow", le "timing de marché", les "rapports de force", la notion de "scale" : ces concepts ne sont pas juste des mots. Ce sont des outils intellectuels qui permettent de penser l'entrepreneuriat différemment. Cette capacité à conceptualiser, à structurer, à créer du langage commun, est exceptionnelle. C'est ce qui transforme un acteur de l'écosystème en penseur de l'écosystème.

La générosité : donner sans contrepartie

Oussama donne. Gratuitement. Ses vidéos sont sur YouTube, accessibles à tous, sans paywall, sans inscription, sans monétisation. Il ne vend pas de coaching, pas de masterclass, pas de formation premium. Cette générosité est rare, surtout dans un écosystème où tout se monétise. Elle crée une dette symbolique. Les fondateurs qui se forment grâce à lui se sentent redevables, non pas financièrement, mais intellectuellement. Cette dette crée une communauté, une loyauté, une transmission. Sans cette générosité, l'impact aurait été moindre. La gratuité n'est pas un détail, c'est un choix stratégique qui démocratise l'accès au savoir et crée une influence massive.

Le timing : arriver au bon moment

Enfin, il y a le timing. Oussama émerge entre 2013 et 2016, précisément au moment où l'écosystème startup français cherche ses référentiels. C'est l'époque post-crise de 2008, l'époque où la French Tech se structure, où les fondateurs veulent autre chose que le discours institutionnel.

YouTube devient le média de formation. La vidéo longue, accessible à tous, devient possible. Oussama saisit cette chance. Il crée le format, le ton, le contenu que l'écosystème attendait sans le savoir. Si Oussama était arrivé cinq ans plus tôt, YouTube n'était pas encore là. Cinq ans plus tard, l'écosystème était déjà structuré autrement. Le timing n'est pas de la chance, c'est de l'intelligence stratégique : comprendre le moment et le saisir.

Ce qui le différencie de tous les autres

Au final, ce qui différencie Oussama de tous les autres acteurs de l'écosystème, c'est cette convergence :

- Il a l'expertise du terrain
- Il a la pédagogie naturelle
- Il a le courage de parler cash
- Il a l'intelligence analytique
- Il a la générosité du partage
- Il arrive au bon moment

Cette convergence est exceptionnelle. Elle ne se reproduit pas facilement. Et c'est précisément pour ça que, six ans après son retrait, personne n'a pris le relais.

Pour conclure

Oussama Ammar n'est pas un acteur classique. C'est un électron libre, un hybride, un personnage clivant qui refuse les cases et en tire une liberté de parole unique. Son parcours atypique, sa personnalité explosive, son positionnement inclassable, et la convergence rare de ses compétences expliquent son impact. Il n'est pas arrivé par hasard. Il a saisi un moment, créé un format, structuré une pensée.

Maintenant qu'on sait qui il est, on peut comprendre ce qu'il a fait. Et surtout, comment il l'a fait.

UN DOUBLE CAS D'ÉCOLE

Oussama a réinventé la manière d'influencer un écosystème

Oussama Ammar n'est pas juste quelqu'un qui a eu de l'influence. C'est quelqu'un qui a créé un modèle d'influence. Et ce modèle est un cas d'école à deux niveaux : ce qu'il a fait (structurer la pensée d'une génération) et comment il l'a fait (par un format, un ton, une stratégie).

Les deux méritent d'être étudiés. Parce que le premier montre ce qu'il est possible d'accomplir. Le second montre comment le reproduire.

Ce qu'il a fait est un cas d'école

Structurer la pensée d'une génération

L'impact d'Oussama ne se mesure pas en nombre de startups accompagnées ou en montant levé. Il se mesure à autre chose : combien de fondateurs pensent différemment grâce à lui.

Il a donné un langage commun à des milliers de fondateurs

Avant Oussama, les fondateurs français parlaient des langues différentes. Certains parlaient "business plan", d'autres "innovation", d'autres "disruption". Chacun avait ses références, souvent floues, souvent importées mal traduites de l'anglais.

Oussama a créé un vocabulaire partagé. Pas en inventant des mots, mais en structurant des concepts et en les rendant accessibles. Product-market fit, timing de marché, rapports de force, scale : ces notions existaient, mais il les a rendues opérationnelles pour l'écosystème français.

Ce langage commun a créé quelque chose de puissant : une génération de fondateurs qui se comprend immédiatement. Quand deux personnes qui ont écouté Oussama discutent ensemble, elles parlent la même langue.

Elles ont les mêmes références, les mêmes grilles de lecture. Cette communauté linguistique est invisible mais réelle.

Il a démocratisé des savoirs réservés à une élite

Avant, le savoir entrepreneurial était opaque. Les VCs savaient comment fonctionnait le fundraising, mais ne partageaient pas les règles du jeu. Les insiders connaissaient les mécanismes de pouvoir, mais gardaient leurs grilles de lecture pour eux. Les fondateurs à succès racontaient leurs success stories, mais masquaient les vraies difficultés.

Oussama a cassé cette opacité. Il a expliqué comment fonctionnent vraiment les VCs : leurs intérêts, leurs contraintes, leurs stratégies. Il a décrypté les rapports de force dans les négociations. Il a démystifié le fundraising, le scaling, la construction d'équipe.

Cette démocratisation change tout. Un fondateur qui sort d'une école de commerce lambda a désormais accès au même savoir qu'un insider de l'écosystème. Il suffit de regarder des vidéos. Gratuitement. Sans réseau, sans piston, sans avoir fait HEC.

Ce nivellement par le savoir est une petite révolution. Et elle est directement liée à Oussama.

Il a créé une communauté sans être une institution

Oussama n'a pas créé une école, un incubateur, une association. Il n'a pas structuré formellement sa communauté. Et pourtant, il a créé une communauté.

Des milliers de fondateurs se reconnaissent comme ayant été formés par Oussama. Ils ne se connaissent pas forcément entre eux, ils n'ont pas de carte de membre, ils ne paient pas de cotisation. Mais ils appartiennent à la même tribu intellectuelle.

Cette communauté informelle est plus puissante qu'une institution. Parce qu'elle n'a pas de lourdeur administrative, pas de hiérarchie, pas de règles. Elle repose sur un partage de références et de valeurs : la franchise, la lucidité, l'ambition, le refus du bullshit.



Il a formé massivement sans passer par les canaux traditionnels

Les écoles de commerce forment quelques centaines de personnes par an. Les incubateurs accompagnent quelques dizaines de startups. Les cabinets de conseil facturent des milliers d'euros pour transmettre leur savoir.

Oussama a formé des milliers de personnes. Gratuitement. Sans salle de classe, sans diplôme, sans validation formelle. Juste en mettant des vidéos sur YouTube.

Cette scalabilité de la formation est un exploit en soi. Il a réussi à créer une université ouverte, accessible à tous, sans coût marginal. Chaque nouvelle personne qui regarde ses vidéos bénéficie du même niveau de qualité que les premiers spectateurs. C'est le modèle de l'éducation à l'ère digitale, appliqué à l'entrepreneuriat.

Pourquoi c'est reproductible (en théorie)

Le modèle d'Oussama n'est pas magique. Il repose sur des principes simples :

Donner accès au savoir

- Partager gratuitement ce que d'autres monétisent
- Rendre accessible ce que d'autres gardent opaque
- Démocratiser ce que d'autres réservent à une élite

Parler cash

- Refuser le storytelling édulcoré
- Décrypter les vrais mécanismes de pouvoir
- Dire les choses franchement, même si ça dérange

Structurer une pensée

- Ne pas se contenter d'anecdotes ou de conseils tactiques
- Créer des concepts, des grilles de lecture, des frameworks
- Donner un langage commun

Utiliser les bons canaux

- Choisir les plateformes accessibles (YouTube, pas de paywall)
- Privilégier le format long pour développer une pensée
- Ne pas surproduire : rester authentique

En théorie, n'importe qui avec de l'expertise, de la pédagogie et du courage pourrait faire la même chose. Le modèle est simple, transparent, reproductible.

Mais l'exécution est rare

Et pourtant, personne ne le fait. Pourquoi ? Parce que l'exécution demande quelque chose de rare : la convergence d'expertise réelle, de capacité pédagogique, de courage intellectuel, et de générosité désintéressée.

Beaucoup ont l'expertise mais pas la pédagogie. Beaucoup ont la pédagogie mais pas l'expertise. Beaucoup ont les deux mais préfèrent monétiser. Et même ceux qui ont tout préfèrent rester dans le consensus plutôt que de prendre des positions clivantes.

Le modèle est simple. Mais il demande des qualités rares. Et c'est pour ça qu'Oussama reste unique.

Comment « il l'a fait » est aussi un cas d'école

Maintenant qu'on a compris ce qu'il a fait, regardons précisément comment il l'a fait. Parce que la méthode est tout aussi intéressante que le résultat.

Le format : la vidéo longue, brute, gratuite.

La première innovation d'Oussama, c'est le format. À une époque où tout le monde produit des contenus courts, optimisés, montés, il fait l'inverse.

Des talks de 1h, 2h parfois, sans montage

Les vidéos d'Oussama sont longues. Parfois 1h, parfois 2h, parfois plus. Aucune coupe, aucun montage, aucun effet. Juste lui, face caméra ou sur scène, qui développe sa pensée.

Ce format est radical. Il va à l'encontre de toutes les règles du contenu digital : "fais court", "capte l'attention dans les 30 premières secondes", "monte pour garder le rythme". Oussama ignore tout ça.

Pourquoi ça marche ? Parce que la longueur permet la profondeur. On ne peut pas développer une pensée structurée en 10 minutes. On ne peut pas décrypter les mécanismes complexes de l'écosystème startup en format Twitter. Il faut du temps. Il faut pouvoir dérouler, nuancer, approfondir.

La longueur filtre aussi l'audience. Seuls ceux qui sont vraiment intéressés, vraiment motivés, vraiment prêts à apprendre vont regarder 2h de vidéo. Ce filtre naturel crée une audience qualifiée, engagée, réceptive.

YouTube comme université ouverte

Oussama choisit YouTube. Pas une plateforme propriétaire, pas un système d'inscription, pas de paywall. YouTube, c'est accessible, gratuit, permanent. Une fois la vidéo uploadée, elle reste. Pour toujours. Accessible à tous, partout, tout le temps.

Ce choix transforme YouTube en université ouverte. N'importe qui, n'importe où, peut accéder au même niveau de formation qu'un insider de l'écosystème parisien. Il suffit d'une connexion internet et de temps. Cette démocratisation est révolutionnaire. Avant Oussama, la formation entrepreneuriale de qualité était payante ou réservée aux réseaux. Après Oussama, elle est gratuite et universelle.

Ce qui rend ses vidéos efficaces

Ses vidéos suivent une logique pédagogique constante :

La structure : toujours la même logique

1. Déconstruction d'un mythe ou d'une croyance commune
2. Explication du mécanisme réel
3. Grille de lecture actionnable (comment l'appliquer à son cas)
4. Mise en garde contre les erreurs classiques

Cette structure pédagogique est immuable. Elle fonctionne parce qu'elle

part du connu (le mythe) pour aller vers le nouveau (la réalité), en passant par le concret (les exemples).

L'absence d'artifice : le fond prime sur la forme

Pas de slides PowerPoint sophistiqués, pas de motion design, pas de musique d'ambiance. Juste une caméra, un micro, et Oussama qui parle. Cette absence de production crée une intimité. On n'assiste pas à un show, on participe à une réflexion. L'attention est sur le contenu, pas sur la forme. C'est du fond pur.

La longueur : nécessaire pour la

profondeur On ne peut pas traiter ces sujets en 10 minutes. Il faut du temps pour développer, nuancer, approfondir. La longueur n'est pas un défaut, c'est une nécessité.

Et paradoxalement, cette longueur rend les vidéos plus mémorables. Regarder 2h de contenu, c'est un investissement. On retient mieux ce qu'on a obtenu avec effort.

La gratuité : un choix stratégique

Ces vidéos sont gratuites. Pas de paywall, pas de "les 10 premières minutes gratuites, le reste en premium". Tout est accessible à tous.

Cette gratuité crée une dette symbolique. Ceux qui se forment grâce à Oussama se sentent redevables. Pas financièrement, mais intellectuellement. Cette dette crée de la loyauté, de la transmission, de l'influence.



Innovation : en 2013-2016, personne ne faisait ça

Quand Oussama commence à publier ses vidéos, l'écosystème français n'a rien de comparable.

Ce qui existait avant :

- Les conférences institutionnelles : discours lissés, storytelling inspirant, pas de profondeur
- Les blogs : contenus courts, fragmentés, souvent superficiels
- Les livres : payants, longs à produire, moins accessibles
- Les formations payantes : réservées à ceux qui ont les moyens

Ce qu'Oussama apporte :

- Format long permettant la profondeur
- Gratuité totale
- Franchise brutale
- Accessibilité universelle (YouTube)
- Pédagogie structurée

Cette combinaison n'existe nulle part ailleurs. C'est une innovation.

Aujourd'hui encore, personne ne reproduit ce format

Et le plus fascinant : six ans après, personne ne reproduit ce format.

On trouve :

- Des podcasts (mais rarement plus de 1h, rarement aussi structurés)
- Des newsletters (mais fragmentées, souvent monétisées)
- Des threads Twitter (mais superficiels par nature)
- Des formations payantes (mais pas accessibles à tous)

Mais personne ne fait de vidéos longues, brutes, gratuites, structurées, avec cette rigueur analytique et cette franchise.

Pourquoi ? Parce que c'est difficile. Ça demande de l'expertise, de la pédagogie, du courage, et de renoncer à la monétisation directe. C'est un modèle économiquement non-optimal à court terme.

Mais à long terme, c'est le modèle le plus puissant pour créer de l'influence. Oussama l'a prouvé. Personne ne l'a reproduit.

Le ton : cash, politique, sans filtre

Au-delà du format, c'est le ton d'Oussama qui marque.

Il parle d'argent sans gêne

Dans l'écosystème startup français, on parle de "mission", de "vision", d'"impact".

On édulcore. Oussama tranche : "Vous voulez faire de l'argent. C'est OK. C'est légitime. Maintenant qu'on a dit ça, parlons de comment le faire intelligemment."

Cette franchise sur l'argent libère. Parce qu'elle autorise à dire ce que tout le monde pense sans oser le formuler.

Il parle de pouvoir et de rapports de force

Oussama analyse l'entrepreneuriat comme un jeu de pouvoir. Qui a le pouvoir dans une négociation ? Le fondateur qui a des options ou le VC qui a le chéquier ? Le CEO qui peut virer son CTO ou le CTO qui détient la tech ?

Cette lecture politique de l'écosystème startup est rare. La plupart des acteurs préfèrent le storytelling collaboratif : "on construit ensemble", "on est partenaires". Oussama dit : "Non, c'est un rapport de force. Comprenez-le pour maximiser votre position."

Il déconstruit les narratifs entrepreneuriaux

Les success stories racontent : "J'ai eu une idée, j'ai cru en moi, j'ai persévéré, j'ai réussi." Oussama déconstruit : "Non. Tu as surfé une vague au bon moment, tu as eu de la chance sur ton product-market fit, et tu as eu les bons investisseurs qui t'ont laissé du temps."

Cette déconstruction agace les storytellers, mais elle libère les fondateurs. Parce qu'elle remplace la mythologie par l'analyse. Et l'analyse est actionnable.

Il est en rupture face aux discours lissés

Le discours dominant dans l'écosystème startup est lissé, optimiste, consensuel. Les incubateurs racontent des success stories. Les VCs vendent leur valeur ajoutée. Les médias célèbrent les licornes.

Oussama rompt avec ce discours. Il dit ce qui ne va pas, il pointe les incohérences, il critique les acteurs établis. Cette rupture crée une alternative intellectuelle. Et ceux qui étouffent dans le consensus se ruent sur cette alternative.

La stratégie de distribution : organique, virale, communautaire

Oussama ne fait pas de marketing. Il n'achète pas de pub, ne fait pas de campagnes, ne paye pas d'influenceurs pour relayer son contenu.

Le bouche-à-oreille entre fondateurs

Ses vidéos se diffusent par recommandation. Un fondateur regarde, apprend, est marqué. Il en parle à un autre fondateur. Qui regarde, apprend, est marqué. Qui en parle à un autre. Et ainsi de suite.

Ce bouche-à-oreille est lent au début, puis exponentiel. Parce qu'il repose sur la qualité réelle du contenu, pas sur un artifice marketing.

Les vidéos partagées en boucle

Les vidéos d'Oussama sont partagées dans les groupes Slack, les conversations Telegram, les messages privés. "Regarde cette vidéo, elle va te changer la vie." Ce partage crée une communauté implicite.

Une influence massive avec peu de moyens formels

Oussama n'a pas d'équipe de com, pas de budget marketing, pas de stratégie de growth hacking. Il a juste du contenu de qualité, distribué gratuitement, relayé organiquement.

Cette efficacité est un cas d'école. On peut créer une influence massive sans moyens, si le contenu est assez bon et le modèle assez généreux.

Le timing : surfer une vague parfaite

Enfin, il y a le timing. Oussama arrive au bon moment.

L'écosystème français en 2013-2018 cherchait ses référentiels

À cette époque, l'écosystème startup français est en pleine structuration. La French Tech est lancée, les fonds se multiplient, les success stories commencent à émerger. Mais il manque quelque chose : des référentiels intellectuels.

Comment penser l'entrepreneuriat ? Quelles grilles de lecture adopter ? Quels concepts maîtriser ? Les acteurs institutionnels ne répondent pas à ces questions. Oussama arrive et les répond.

YouTube devenait le média de formation

En 2013-2016, YouTube devient le média dominant pour l'apprentissage. Les tutoriels explosent, les cours en ligne se multiplient. Oussama saisit cette vague. Il crée le format qui n'existe pas encore : la formation entrepreneuriale longue, structurée, gratuite, sur YouTube.

Une génération voulait autre chose

Les fondateurs de cette époque en ont marre du discours institutionnel. Ils veulent de la franchise, de la profondeur, de la lucidité. Ils cherchent une voix qui parle cash, qui décrypte vraiment, qui n'édulcore pas.

Oussama est cette voix. Il répond à une demande latente que personne d'autre ne satisfait.

Il a su lire son époque et la saisir

Le timing n'est pas de la chance. C'est de l'intelligence stratégique. Oussama comprend ce moment : l'écosystème a besoin de structure intellectuelle, YouTube permet la scalabilité, et une génération attend cette approche.

Il crée le bon format, au bon moment, pour la bonne audience. C'est ça, le timing parfait.

Pour conclure

Oussama n'a pas juste eu de l'influence. Il a créé un modèle d'influence. Et ce modèle est reproductible dans le principe, mais rare dans l'exécution.

Ce qu'il a fait : structurer la pensée d'une génération, démocratiser le savoir, créer une communauté informelle, former massivement.

Comment il l'a fait : vidéo longue et gratuite, ton cash et politique, posture hybride, distribution organique, timing parfait.

Ces deux dimensions sont indissociables. Le "quoi" sans le "comment" n'aurait pas fonctionné. Le "comment" sans le "quoi" aurait été creux. C'est cette convergence qui fait d'Oussama un cas d'école double. À étudier, à comprendre, et peut-être, un jour, à reproduire.



CE QU'IL A APPORTÉ

L'empreinte Oussama sur l'écosystème

Oussama Ammar n'a pas juste créé du contenu. Il a changé la manière dont une génération de fondateurs pense l'entrepreneuriat. Son impact ne se mesure pas en nombre de startups créées, mais en profondeur de transformation intellectuelle. Cette partie documente précisément ce qu'il a apporté : un nouveau discours, des concepts structurants, un état d'esprit.

Un nouveau discours entrepreneurial

Avant Oussama, le discours entrepreneurial français était dominé par deux registres : le discours institutionnel lissé et les success stories édulcorées. Oussama a créé un troisième registre : l'analyse lucide et cash.

Rendre intelligibles les mécanismes complexes

Le monde startup est opaque. Les VCs parlent entre eux, les insiders

gardent leurs grilles de lecture, les mécanismes de pouvoir restent implicites. Cette opacité crée une asymétrie d'information qui profite aux initiés.

Oussama a cassé cette opacité. Il a expliqué, simplement, clairement, comment fonctionnent vraiment les choses.

Product-market fit : ce n'est pas un buzzword, c'est le moment où ton produit répond à un besoin réel d'un marché suffisamment large pour que la croissance devienne organique. Tant que tu n'as pas ça, tu brûles du cash inutilement.

Burn rate : ce n'est pas juste "combien tu dépenses par mois", c'est le compte à rebours avant ta mort. Comprendre ton burn rate, c'est comprendre ton temps de survie. C'est stratégique, pas comptable.

Fundraising : ce n'est pas "convaincre des gentils investisseurs de t'aider", c'est négocier des termes avec des acteurs rationnels qui

cherchent à maximiser leur retour sur investissement. Comprendre leurs intérêts change tout.

Rapports de force : qui a le pouvoir dans une négociation ? Celui qui a des options. Si tu n'as qu'un seul VC intéressé, tu n'as pas de pouvoir. Si tu en as trois, tu peux négocier. Cette lucidité est fondamentale.

Ces concepts existaient avant Oussama. Mais il les a rendus accessibles, actionnables, compréhensibles par tous.

Pas besoin d'avoir fait HEC ou Sciences Po

C'est peut-être l'apport le plus démocratique d'Oussama : tu n'as pas besoin d'avoir fait une grande école pour comprendre le game. Tu n'as pas besoin de réseau, de piston, d'appartenance à une élite.

Il suffit de regarder ses vidéos. Gratuitement. Et de réfléchir.

Cette démocratisation du savoir entrepreneurial a changé l'écosystème français. Un fondateur autodidacte a désormais accès aux mêmes grilles de lecture qu'un diplômé d'HEC qui a fait un stage chez un VC.

Ce nivellement par le savoir est une petite révolution sociale. Et elle est directement liée à Oussama.

Franchise : parler d'argent et de pouvoir

Parler d'argent sans gêne

Dans l'écosystème startup français, on ne parle pas d'argent. On parle de "mission", de "vision", d'"impact", de "changement de paradigme". On édulcore.

Oussama a cassé ce tabou. Il a dit : "Vous voulez faire de l'argent. C'est OK. C'est légitime. C'est même le but. Maintenant qu'on a dit ça, parlons de comment le faire intelligemment."

Cette franchise libère. Parce qu'elle autorise à dire ce que tout le monde pense sans oser le formuler. Et une fois qu'on a posé ça, on peut réfléchir stratégiquement. Combien vaut ton equity ? Quelle valorisation viser ? Comment négocier ton salaire de CEO ? Combien tu dois te payer ? Ces questions sont légitimes. Oussama les a rendues discutables.

Expliquer les rapports de pouvoir

Oussama analyse l'entrepreneuriat comme un jeu de pouvoir. Pas de manière cynique, mais de manière lucide.

Fondateurs vs VCs : Qui a le pouvoir ?

Ça dépend du moment. En seed, le fondateur qui a de la traction a du pouvoir. En série A, si plusieurs VCs se battent pour le deal, le fondateur a du pouvoir. Si le fondateur galère et qu'un seul VC est intéressé, le VC a le pouvoir. Comprendre ces dynamiques change tout. On ne négocie pas pareil selon qu'on a du pouvoir ou pas.

Startups vs corporates : Pourquoi les corporates font semblant de vouloir innover mais tuent systématiquement les projets disruptifs ? Parce que l'innovation interne menace les business units existantes. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est de l'incitation structurelle.

Cette lucidité évite des erreurs coûteuses. Combien de fondateurs perdent du temps avec des corporates qui ne signeront jamais ? Oussama explique pourquoi, et comment éviter le piège.

Déconstruire les mythes entrepreneuriaux

Les success stories racontent : "J'ai eu une idée, j'ai persévéré, j'ai réussi." C'est du storytelling. Oussama déconstruit :

"Non. Tu as surfé une vague au bon moment. Tu as eu de la chance sur ton timing. Tu as trouvé ton product-market fit avant de brûler tout ton cash. Et tu as eu des investisseurs qui t'ont laissé le temps d'itérer."

Cette déconstruction agace les storytellers, mais elle libère les fondateurs. Parce qu'elle remplace la mythologie par l'analyse. Et l'analyse est actionnelle.

Permission de dire les choses cash

Avant Oussama, dire les choses cash était mal vu. On préférait le consensus, la bienveillance, le storytelling positif. Après Oussama, la franchise est devenue acceptable, voire valorisée. Dire "ton modèle économique ne tient pas" n'est plus une agression, c'est une aide. Analyser les rapports de force n'est plus du cynisme, c'est de la lucidité.

Cette normalisation de la franchise a changé les conversations dans l'écosystème. On peut enfin dire les choses franchement, sans détour, sans euphémisme. Et ça accélère l'apprentissage.

Vision systémique : comprendre l'écosystème comme un tout

Analyser les intérêts de chaque acteur

Oussama ne donne pas des conseils tactiques isolés. Il donne une grille de



lecture systémique : comprendre les intérêts de chaque acteur.

Les VCs veulent un retour sur investissement de 10x minimum pour compenser les échecs. Donc ils préfèrent financer des projets avec un potentiel de scale massif, même si le risque est élevé.

Les corporates veulent innover sans cannibaliser leur business existant. Donc ils font semblant d'innover, mais bloquent tout projet vraiment disruptif. Les incubateurs veulent du deal flow pour se légitimer. Donc ils acceptent beaucoup de projets, même s'ils savent que 90% échoueront.

Comprendre ces intérêts permet de naviguer intelligemment. On ne se fait plus d'illusions. On anticipe les comportements. On optimise sa stratégie.

Penser en termes de vagues, de timing, de forces structurelles

Oussama ne pense pas en termes d'individus héroïques. Il pense en termes de forces structurelles. Il y a des vagues : fintech, foodtech, blockchain, IA. Ces vagues ne sont pas créées par les fondateurs, elles émergent de tendances technologiques et sociales. Le job du fondateur, c'est de les identifier et de les surfer.

Il y a du timing : lancer une fintech en 2015, c'était trop tôt (régulation pas prête). La lancer en 2020, c'était parfait (régulation en place, consommateurs prêts). La lancer en 2025, c'est peut-être trop tard (marché saturé).

Cette vision systémique transforme la manière de penser son projet. On ne se demande plus juste "est-ce que mon idée est bonne ?", on se demande "est-ce le bon moment ? La vague est-elle là ? Quelles sont les forces structurelles qui vont m'aider ou me freiner ?"

Comprendre l'écosystème comme un tout

Avant Oussama, l'écosystème startup français était fragmenté. Chacun dans son coin, chacun avec ses références, chacun avec sa compréhension partielle.

Oussama a donné une vision d'ensemble. Il a expliqué comment les différentes pièces s'articulent : les fondateurs, les VCs, les corporates, les incubateurs, l'État. Chacun avec ses intérêts, ses contraintes, ses stratégies. Cette vision systémique crée une intelligence collective. Les fondateurs ne sont plus isolés dans leur projet. Ils comprennent le système dans lequel ils évoluent. Et cette compréhension est un avantage stratégique.

Ambition globale : sortir de la mentalité locale

Viser le monde dès le départ

Le discours français classique était : "D'abord la France, puis l'Europe, puis si ça marche, on verra pour le monde."

Oussama a inversé ça : "Si ton projet n'est pas pensé global dès le départ, tu vas te faire bouffer par ceux qui pensent global. Vise le monde immédiatement, ou renonce."

Cette inversion d'ambition a changé beaucoup de choses. Les fondateurs qui ont écouté Oussama pensent global dès le jour 1. Ils ne s'enferment pas dans le marché français. Ils construisent des produits qui peuvent scaler mondialement.

Sortir du "french bashing" stérile

Oussama ne fait pas du "french bashing" gratuit. Il ne dit pas "la France c'est nul, allez aux US". Il analyse lucidement les forces et faiblesses de l'écosystème français.

Forces : ingénieurs de qualité, coût de la vie raisonnable (comparé à SF), accès au marché européen.

Faiblesses : culture risk-averse, marché local trop petit, difficulté à recruter des talents internationaux, État trop présent.

Cette lucidité permet de naviguer intelligemment. On ne rêve pas d'un écosystème français qui deviendrait magiquement la Silicon Valley. On comprend nos avantages, on compense nos faiblesses, on joue stratégiquement.

Comprendre les autres modèles

Oussama ne se limite pas au modèle français. Il analyse les modèles étrangers, et explique ce qui fonctionne dans chaque écosystème.

US : culture du risk-taking, marché énorme, deep pockets des VCs.

Chine : vitesse d'exécution, capacité à copier et améliorer, marché massif.

Israël : culture militaire qui crée du lien, obligation d'être global (marché local trop petit), proximité avec la tech américaine.

Cette compréhension comparative permet d'importer les bonnes pratiques et d'éviter les erreurs. On ne copie pas bêtement, on adapte intelligemment.

“

Les bonnes idées ne valent rien. Ce qui vaut quelque chose, c'est l'exécution.

Oussama Ammar

L'avant/après : un écosystème transformé

Avant Oussama

- Discours institutionnel : lissé, consensuel, rassurant, mais opaque
- Success stories édulcorées : storytelling inspirant mais peu actionnable
- Opacité sur les mécanismes : les insiders gardent leurs grilles de lecture
- Tabou sur l'argent : on ne parle pas cash, on édulcore
- Mentalité locale : on pense France d'abord, monde peut-être un jour
- Naïveté sur les rapports de pouvoir : on croit les VCs qui disent "on est là pour t'aider"

Après Oussama

- Franchise normalisée : on peut dire les choses cash, sans détour
- Grilles de lecture partagées : les concepts sont accessibles à tous
- Ambition décomplexée : viser global est devenu la norme
- Lucidité sur les rapports de force : on comprend les intérêts de chaque acteur
- Vision systémique : on pense l'écosystème comme un tout
- Démocratisation du savoir : pas besoin d'élite pour comprendre le game

Ce changement ne vient pas que d'Oussama. Mais il y a massivement contribué. Et ceux qui ont vécu l'avant/après le savent.

Les concepts qu'il a popularisés

Au-delà du discours général, Oussama a popularisé des concepts précis. Ces concepts ne sont pas tous de lui, mais il les a rendus opérationnels pour l'écosystème français.

On ne crée pas le marché, on le surfe

C'est peut-être le concept le plus contre-intuitif d'Oussama : tu ne crées pas la vague, tu la surfes.

L'idée commune : "Si j'ai une bonne idée et que j'exécute bien, je réussirai."

La réalité selon Oussama : "Si la vague n'est pas là, tu vas te casser les dents. Si la vague est là et que tu sais surfer, tu as une chance."

Cette inversion change tout. On ne se demande plus juste "est-ce que mon idée est bonne ?", on se demande "est-ce que la vague est là ? Suis-je au bon endroit au bon moment ?"

Exemples concrets

Uber : bonne exécution, mais surtout timing parfait. Smartphones généralisés, GPS précis, paiement mobile facile, consommateurs prêts à faire confiance à des inconnus. Toutes ces conditions se sont alignées entre 2010 et 2015. Avant, c'était trop tôt. Après, c'est saturé.

Airbnb : même logique. Crise de 2008 = besoin de revenus complémentaires. Smartphones = facilité de coordination. Réseaux sociaux = début de la confiance entre inconnus. Sans ces conditions, Airbnb n'aurait jamais décollé.

Ce concept change la manière de penser son projet

Avant : "J'ai une idée géniale, je me lance."

Après : "Est-ce le bon moment ? Les conditions sont-elles réunies ? La vague est-elle là ? Si oui, comment je me positionne pour la surfer ?" Cette question du timing devient centrale. Et elle évite des échecs coûteux.

Les rapports de force

Qui a le pouvoir, quand, pourquoi

Oussama analyse systématiquement les rapports de force. Pas de manière cynique, mais de manière lucide.

Fondateurs vs VCs

En seed : si tu as de la traction, plusieurs VCs intéressés, tu as du pouvoir. Tu peux négocier les termes, refuser les clauses pourries, garder du contrôle.

En série B : si tu galères, que ton burn rate est élevé, qu'un seul VC veut bien te sauver, tu n'as plus de pouvoir. Tu signes ce qu'on te propose, ou tu meurs.

Comprendre ces dynamiques permet de maximiser son pouvoir quand on l'a, et de minimiser la casse quand on ne l'a plus.

Startups vs corporates

Pourquoi les partenariats startup-corporate échouent 9 fois sur 10 ?

Parce que les intérêts ne sont pas alignés. Le corporate veut innover sans risque et sans cannibaliser son business existant. La startup veut scaler vite et maximiser son impact. Ces objectifs sont incompatibles.

Comprendre ce rapport de force évite de perdre du temps. Soit tu acceptes d'être un labo R&D pour le corporate (et tu te fais racheter), soit tu refuses et tu cherches ailleurs.

Cette lucidité change tout

Avant Oussama : naïveté. "Les VCs veulent m'aider." "Le corporate va nous ouvrir des portes."

Après Oussama : lucidité. "Les VCs veulent maximiser leur retour. Le corporate va nous bloquer dès qu'on menacera son business."

Cette lucidité n'est pas du cynisme. C'est de la stratégie.

Le Product-market fit expliqué simplement

Rendre accessible un concept clé

Le product-market fit est LE concept central de toute startup. Mais il est souvent mal compris.

Oussama l'explique simplement : tu as trouvé ton PMF quand la demande pour ton produit devient organique. Quand tu ne forces plus les gens à utiliser ton produit, mais qu'ils viennent d'eux-mêmes. Quand la croissance devient naturelle.

Tant que tu n'as pas ça, tu brûles du cash inutilement. Tu recrutes trop vite, tu dépenses en marketing, tu scales... mais tu construis sur du sable.

Pourquoi ça a pris

Parce que c'est actionnable. Tu peux te poser la question honnêtement : "Est-ce que mes clients reviennent naturellement ? Est-ce qu'ils en parlent à d'autres ? Est-ce que la croissance est organique ?"

Si la réponse est non, tu n'as pas ton PMF. Et donc tu ne dois pas scaler. Tu dois itérer, pivoter, chercher.

Cette clarté évite des erreurs massives. Combien de startups lèvent trop tôt, recrutent trop vite, et se crashent parce qu'elles n'avaient pas leur PMF ?

Oussama installe ce réflexe : d'abord le PMF, ensuite le scale.

La notion de scale

Croître vs scaler

Oussama explique la différence entre croître et scaler. Et cette différence est fondamentale.

Croître : tu augmentes ton chiffre d'affaires en augmentant tes coûts proportionnellement. Tu recrutes pour vendre plus, tu dépenses plus en marketing pour acquérir plus de clients. C'est linéaire.

Scaler : tu augmentes ton chiffre d'affaires sans augmenter tes coûts proportionnellement. Ton modèle économique permet une croissance exponentielle avec des coûts marginaux faibles.

Exemple : un cabinet de conseil croît (plus de consultants = plus de CA). Une SaaS scale (plus de clients = coût marginal quasi nul).

Ce concept structure toute la stratégie

A man with a beard and white shirt is gesturing upwards with his right hand. In the background, there is a glowing orange line graph that starts from a bright point on the left and curves upwards to the right. Below the graph, there are several stacks of gold coins of increasing height. Various icons like a cloud, a speech bubble, a plus sign, a musical note, and a smartphone are floating around the graph. The overall background is a dark, textured orange.

Croître

Scaler

Si ton modèle ne peut pas scaler, ne cherche pas à lever des millions. Tu construis un business classique, rentable, mais pas une startup au sens VC.

Si ton modèle peut scaler, alors oui, lève des fonds, recrute vite, investis massivement. Parce que le winner takes all.

Cette distinction évite des erreurs stratégiques. Beaucoup de fondateurs lèvent pour des business qui ne peuvent pas scaler. Ils brûlent du cash inutilement.

Le langage qui reste

Ces mots sont partout maintenant

"Timing", "scale", "rapports de force", "PMF", "burn rate".

Ces expressions sont banalisées aujourd'hui. Elles sont dans tous les pitches, toutes les discussions, tous les articles.

Oussama ne les a pas inventées. Mais il les a rendues opérationnelles pour l'écosystème français. Il leur a donné du sens, de la clarté, de l'actionnabilité. Et maintenant, elles sont partout. Même ceux qui n'ont jamais écouté Oussama les utilisent. C'est la preuve d'une influence profonde : le vocabulaire est normalisé.

Pourquoi ces concepts ont pris

Ils sont justes

Ces concepts ne sont pas des buzzwords creux. Ils décrivent des mécanismes réels. Le timing compte vraiment. Les rapports de force existent vraiment. Le PMF est vraiment le signal décisif. Cette justesse leur donne de la durabilité. On ne les abandonne pas après deux ans, comme des modes. Ils restent parce qu'ils sont vrais.

Ils sont actionnables

Ces concepts ne sont pas juste théoriques. On peut s'en servir concrètement.

"Est-ce le bon timing ?" → tu analyses le marché, les tendances, les conditions.

"Qui a le pouvoir ?" → tu évalues ta position de négociation.

"Ai-je mon PMF ?" → tu regardes si la croissance est organique.

Cette actionnabilité les rend utiles. Et l'utilité crée l'adoption.

Ils donnent du pouvoir

Comprendre ces concepts donne un avantage. Tu négocie mieux avec les VCs. Tu évites les pièges classiques. Ce pouvoir explique pourquoi ils se sont diffusés si vite. Ceux qui les comprennent ont un edge sur ceux qui ne les comprennent pas. Et cette asymétrie crée une motivation à les apprendre.

Un état d'esprit

Au-delà des concepts, Oussama a installé un état d'esprit. Une manière de voir l'entrepreneuriat, une posture intellectuelle.

Normaliser l'ambition

Dans la culture française classique, l'ambition est suspecte. Viser grand, c'est prétentieux. Vouloir construire quelque chose de massif, c'est arrogant.

Oussama a cassé ça. Il a dit : "Oui, vous voulez construire une licorne. Oui, vous voulez changer un marché. Oui, vous voulez devenir riches. C'est OK. C'est légitime. Maintenant, faisons-le intelligemment."

Cette normalisation de l'ambition a libéré beaucoup de fondateurs. Ils ne s'excusent plus de viser grand. Ils ne se cachent plus derrière des discours de "mission sociale" pour masquer leur ambition économique.

Ne pas s'excuser de vouloir construire quelque chose de massif

Avant Oussama, beaucoup de fondateurs français édulcoraient leur ambition. "On veut créer de l'emploi." "On veut avoir un impact positif." "On veut changer les choses."

Après Oussama : "On veut construire une boîte qui vaut 1 milliard." Direct. Sans excuse. Sans édulcoration.

Cette franchise sur l'ambition change le rapport à l'entrepreneuriat. On ne se ment plus à soi-même. On assume ce qu'on veut vraiment.

Déconstruction des mythes français

Le "système D", le "petit est beau", la "startup lifestyle"

Oussama a déconstruit les mythes confortables de l'entrepreneuriat français.

Le "système D" : cette idée qu'on peut réussir en bidouillant, en se débrouillant, sans lever de fonds, sans structure. Oussama dit : "Non. Si tu veux scaler, tu as besoin de moyens. Le système D te mène à un petit business, pas à une licorne."



Il vaut mieux construire
quelque chose qu'un
petit nombre de
personnes aime
vraiment que quelque
chose que beaucoup de
gens aiment un peu.

Paul Graham

Le "petit est beau" : cette idée qu'il vaut mieux rester petit, indépendant, rentable. Oussama dit : "Si c'est ton choix, OK. Mais ne te mens pas : ce n'est pas une startup au sens VC. C'est un business classique."

La "startup lifestyle" : cette idée qu'on fait une startup pour la liberté, le fun, le côté cool. Oussama dit : "Non. Tu fais une startup pour construire quelque chose de massif. C'est dur, c'est stressant, c'est risqué. Si tu veux du lifestyle, fais du freelance."

Ces déconstructions agacent ceux qui sont confortablement installés dans les mythes. Mais elles libèrent ceux qui veulent vraiment construire.

Anti-bullshit radical

Dire non au storytelling creux

Oussama déteste le bullshit. Il le dit, il le pointe, il le déconstruit.

Les success stories qui racontent : "J'ai cru en moi et j'ai réussi." Bullshit. Tu as eu de la chance sur ton timing et ton PMF.

Les VCs qui disent : "On est là pour t'aider." Bullshit. Ils sont là pour faire du retour sur investissement.

Les corporates qui promettent : "On va innover ensemble." Bullshit. Ils vont te bloquer dès que tu menaceras leur business.

Cette capacité à dire "bullshit" libère. Parce qu'elle autorise à ne plus croire les narratives confortables. Et à penser par soi-même.

Cette franchise libère

Avant Oussama : on gobait les discours. On croyait les success stories. On faisait confiance aux VCs. On prenait pour argent comptant les promesses des corporates.

Après Oussama : on analyse. On déconstruit. On cherche les vrais intérêts. On refuse le bullshit.

Cette posture critique est libératrice. Parce qu'elle donne du pouvoir. Celui qui voit à travers le bullshit a un avantage sur celui qui le gobe.

Comprendre avant d'agir

L'analyse précède l'action

Oussama n'est pas dans le culte de l'action aveugle. Il ne dit pas "Fonce, exécute, move fast and break things." Il dit : "Comprends d'abord. Analyse le marché, le timing, les rapports de force. Ensuite, agis."

Cette rigueur intellectuelle manque aujourd'hui. L'écosystème startup valorise l'action rapide, l'itération, le test & learn. Mais sans analyse préalable, on teste dans le vide.

Oussama installe un réflexe : pense avant d'agir. Analyse avant d'exécuter. Comprends le système avant de jouer.

Cette rigueur intellectuelle manque aujourd'hui

L'écosystème actuel a perdu cette rigueur. On préfère les tips tactiques, les hacks, les recettes. On consomme du contenu court, fragmenté, superficiel. Personne ne structure une pensée d'ensemble. Personne ne donne les grilles de lecture pour comprendre le système.

Les fondateurs ont des tactics, mais pas de strategy. Des tips, mais pas de vision. Des hacks, mais pas de compréhension profonde.

C'est précisément ce qu'Oussama apportait : la compréhension avant l'action. Et ça manque cruellement.

L'état d'esprit dans l'écosystème aujourd'hui

Ce qui reste de cette posture

L'état d'esprit Oussama ne s'est pas complètement dilué. Une strate de fondateurs l'a gardé :

- Ils analysent avant d'agir
- Ils pensent systémique
- Ils refusent le bullshit
- Ils assument leur ambition
- Ils comprennent les rapports de force

Ces fondateurs se reconnaissent entre eux. Ils parlent la même langue. Ils ont les mêmes réflexes. C'est la communauté invisible créée par Oussama.

Comment elle s'est diffusée

Cet état d'esprit se transmet. Un fondateur qui a écouté Oussama conseille un jeune fondateur. Il lui transmet les réflexes, la posture, la lucidité. Même sans citer Oussama, il transmet son influence.

Cette diffusion culturelle est la preuve d'un impact profond. L'état d'esprit survit à la présence. Il se normalise, s'institutionnalise, devient la nouvelle norme.

C'est ça, l'héritage d'Oussama : pas juste des concepts, mais une manière de penser qui se transmet de génération en génération.

Pour conclure

Oussama Ammar a changé l'écosystème startup français en profondeur.

Il a créé un nouveau discours : accessible, franc, systémique, ambitieux.

Il a popularisé des concepts : timing, rapports de force, PMF, scale.

Il a installé un état d'esprit : ambition décomplexée, anti-bullshit, analyse avant action.

Ces apports ne sont pas anecdotiques. Ils ont transformé la manière dont une génération pense l'entrepreneuriat. Et cette transformation survit à son départ. Maintenant qu'on a documenté ce qu'il a apporté, il faut aussi documenter ce qu'on lui a reproché. Parce que l'honnêteté intellectuelle impose de ne pas édulcorer.

LES CRITIQUES

Ce qu'on lui a reproché (et ce qui est légitime)

Oussama Ammar n'est pas un saint. Il a ses failles, ses contradictions, ses excès. Et il a été critiqué. Beaucoup. Cette partie ne cherche pas à le défendre. Elle documente les critiques, analyse lesquelles sont justes, et explique pourquoi certaines ratent le point. Parce que l'honnêteté intellectuelle impose de regarder en face ce qui ne fonctionne pas.

La posture "gourou"

Un discours parfois trop assertif

Oussama affirme. Beaucoup. Il ne dit pas "peut-être", "ça dépend", "c'est complexe". Il dit : "Voilà comment ça marche." Cette certitude peut agacer.

Le problème : l'entrepreneuriat est complexe, contextuel, non-déterministe. Aucune grille de lecture ne peut tout expliquer. Aucun concept ne fonctionne dans tous les cas. En affirmant aussi catégoriquement, Oussama simplifie parfois trop.

Exemple : "Le timing est tout." Vrai souvent, mais pas toujours.

L'exécution compte aussi. L'équipe compte. Le marché compte. Réduire le succès au timing est une sur-simplification.

Cette posture assertive crée un risque : que les fondateurs prennent ses analyses pour des vérités absolues, plutôt que pour des grilles de lecture à adapter.

Le risque de la verticalité pédagogique

Oussama enseigne. Il structure la pensée. Il donne des frameworks. Cette posture est verticale : lui qui sait, nous qui apprenons.

Le risque : que cette verticalité empêche la pensée critique. Que les fondateurs gobent sans questionner. Qu'ils appliquent mécaniquement ses concepts sans les adapter à leur contexte.

Un bon enseignant donne des outils et encourage à penser par soi-même.

Un mauvais enseignant crée des disciples qui répètent sans réfléchir.

Oussama a créé les deux : des

74 penseurs critiques ET des disciples.

Certains ont gobé sans penser

C'est un fait : certains fondateurs ont écouté Oussama et ont appliqué mécaniquement ses concepts. "Il faut scaler rapidement." OK, on scale sans avoir le PMF. "Le timing est tout." OK, on attend le timing parfait et on ne lance jamais.

Cette application mécanique est dangereuse. Et elle est en partie liée à la posture d'Oussama : trop assertive, trop verticale, pas assez nuancée.

Mais soyons justes : ce n'est pas entièrement sa faute. Un enseignant ne peut pas empêcher ses élèves de mal interpréter. Il peut juste essayer d'être le plus clair possible. Et Oussama essayait.

L'écart discours/réalité

Tous ceux qui l'ont écouté n'ont pas réussi

C'est évident, mais ça mérite d'être dit : écouter Oussama ne garantit pas le succès. Beaucoup de fondateurs ont regardé ses vidéos, appliqué ses concepts, et ont échoué quand même.

Pourquoi ? Parce que l'entrepreneuriat n'est pas déterministe. Comprendre les mécanismes aide, mais ne suffit pas. Il faut aussi de l'exécution, de la chance, du timing, une équipe solide, un marché porteur.

Le risque : que certains fondateurs croient qu'écouter Oussama suffit. Qu'ils pensent avoir la clé du succès parce qu'ils ont compris les concepts. Cette illusion est dangereuse.

Écouter Oussama ne garantit rien

Oussama donne des grilles de lecture, pas des recettes magiques. Il explique comment fonctionne l'écosystème, pas comment réussir à coup sûr.

Mais certains n'ont pas fait la distinction. Ils ont cru que comprendre = réussir. Et ils se sont plantés. Ce n'est pas la faute d'Oussama, mais c'est un effet secondaire de son influence.

Le risque de croire qu'il suffit de comprendre

L'analyse est nécessaire, mais pas suffisante. On peut comprendre parfaitement le product-market fit, et ne jamais le trouver. On peut comprendre les rapports de force, et se faire quand même avoir par un VC. On peut comprendre le timing, et arriver trop tard. Oussama donnait de l'analyse. Mais l'analyse sans exécution ne mène nulle part. Et certains fondateurs ont trop intellectualisé, pas assez agi. Encore une fois : ce n'est pas entièrement sa faute. Mais c'est un risque inhérent à toute pédagogie analytique.

Les contradictions

Entre ce qu'il prêchait et certains choix

Oussama n'est pas parfaitement cohérent. Personne ne l'est. Il a prêché certaines choses et fait des choix qui contredisaient son discours. Exemple : il expliquait l'importance de la transparence, mais n'a jamais vraiment expliqué son retrait de l'écosystème français. Il prônait la franchise, mais est resté opaque sur ses propres motivations. Ces contradictions agacent. Parce qu'elles créent un décalage entre le discours et la réalité. Et elles donnent des munitions aux critiques : "Il dit ça, mais il fait l'inverse."

Personne n'est parfaitement cohérent

Mais soyons honnêtes : personne n'est parfaitement cohérent. On peut prêcher la transparence et garder des zones d'ombre. On peut enseigner la lucidité et avoir ses propres angles morts. On peut structurer la pensée des autres sans avoir tout résolu soi-même. L'exigence de perfection est un piège. Elle empêche de reconnaître les apports réels sous prétexte que la personne n'est pas parfaite. Oussama avait ses contradictions. Ça ne rend pas son enseignement invalide. Ça le rend humain.

La sortie brutale

Son retrait de l'écosystème, sans explication claire

C'est peut-être la critique la plus légitime : Oussama est parti. Sans vraiment expliquer pourquoi. Sans transition, sans passation, sans continuité.

Il formait des milliers de fondateurs, structurait leur pensée, créait une communauté. Et du jour au lendemain : silence. Il est à Dubaï, il fait d'autres choses, mais il ne forme plus l'écosystème français.

Ce retrait brutal pose question. Pourquoi partir ? Pourquoi maintenant ? Pourquoi sans explication ?

Le silence qui suit



Le plus troublant, c'est le silence. Pas de vidéo d'explication, pas de message à la communauté, pas de "voilà pourquoi je pars, voilà ce que je vous souhaite".

Ce silence crée un vide, une frustration, une incompréhension. Ceux qui l'ont suivi se sentent abandonnés. Ceux qui ont structuré leur pensée grâce à lui se demandent ce qui s'est passé.

Ce silence est une forme de contradiction : il prônait la franchise, et il part sans franchise. Il enseignait la lucidité, et il reste opaque sur ses propres choix.

Ce que ça dit de lui, de nous

De lui : peut-être qu'il était fatigué. Peut-être qu'il avait fait le tour. Peut-être qu'il cherchait autre chose. Peut-être que l'écosystème français le gonflait. On ne sait pas.

De nous : peut-être qu'on attendait trop de lui. Peut-être qu'on l'a enfermé dans un rôle. Peut-être qu'on lui reproche de ne pas jouer éternellement le même personnage.

Ce départ brutal dit quelque chose de notre rapport à l'influence : on veut des figures structurantes, mais on ne leur laisse pas le droit de partir. On les enferme dans leur rôle, et on leur reproche de vouloir en sortir.

Le personnage clivant

Ego, provocation, affirmations tranchées

Oussama a un ego. Il le sait, il l'assume. Il provoque, il affirme, il tranche. Cette posture plaît à certains, agace d'autres.

Ceux qui aiment : ils trouvent ça rafraîchissant, honnête, courageux. Enfin quelqu'un qui dit ce qu'il pense sans filtre.

Ceux qui détestent : ils trouvent ça arrogant, prétentieux, excessif. Encore un mec qui se prend pour un génie.

Il a autant agacé qu'inspiré

C'est un fait : Oussama polarise. Certains le vénèrent, d'autres le détestent. Peu de gens sont indifférents.

Cette polarisation vient de sa posture : il ne cherche pas le consensus, il ne lisse pas son discours, il ne plaît pas à tout le monde. Et il s'en fout.

Cette posture est courageuse, mais elle a un coût : elle crée des ennemis. Des gens qui le critiquent par principe, parce qu'ils détestent le personnage.

Cette polarisation fait partie du package

On ne peut pas avoir l'impact d'Oussama sans la polarisation. Les deux vont ensemble.

Si Oussama avait été consensuel, bienveillant, lissé, il n'aurait pas eu le même impact. Sa force vient précisément de sa posture clivante : il dit ce que d'autres n'osent pas dire, il prend des positions tranchées, il provoque.

Cette polarisation est le prix de l'influence. Et Oussama l'a payé.

Analyse de ces critiques

Maintenant qu'on a listé les critiques, analysons-les. Lesquelles sont justes ? Lesquelles ratent le point ? Qu'est-ce que ça dit de nous ?

Certaines critiques sont fondées

Oui, Oussama avait une posture parfois trop assertive. Oui, son départ brutal sans explication est problématique. Oui, certains ont gobé ses concepts sans penser. Oui, il avait ses contradictions.

Ces critiques ne sont pas du "hating" gratuit. Elles pointent de vraies limites, de vrais problèmes, de vrais risques.

L'honnêteté intellectuelle impose de les reconnaître. Oussama n'était pas parfait. Son influence avait des effets secondaires. Sa pédagogie avait des limites.

Il n'était pas parfait, loin de là

Oussama est un personnage complexe, contradictoire, imparfait. Il a un ego. Il simplifiait parfois trop. Il créait des disciples autant que des penseurs critiques. Il est parti sans explication.

Reconnaître ces imperfections n'est pas le trahir. C'est le voir tel qu'il était : un humain avec ses forces et ses failles.

Reconnaître les limites ne diminue pas l'impact

C'est peut-être le point le plus important : on peut reconnaître que quelqu'un a des failles ET reconnaître qu'il a eu un impact massif. Les deux ne sont pas incompatibles.

Oussama avait ses limites. Mais il a quand même changé l'écosystème français. Il a quand même structuré la pensée d'une génération. Il a quand même démocratisé des savoirs réservés à une élite.

Ses failles ne rendent pas son apport invalide. Elles le rendent humain.

Certaines critiques confondent la forme et le fond

Beaucoup de critiques portent sur le personnage : son ego, sa provocation, son assurance. Ces critiques sont légitimes, mais elles ratent le point. Le point, ce n'est pas de savoir si Oussama était sympathique. C'est de savoir s'il a apporté quelque chose à l'écosystème. Et la réponse est oui. On peut détester son personnage et reconnaître son apport. On peut trouver son ego insupportable et admettre que ses concepts sont utiles. On peut ne pas aimer sa posture et accepter qu'il a structuré la pensée d'une génération. Confondre la forme et le fond, c'est passer à côté de l'essentiel.

On peut détester le personnage et reconnaître l'apport

Steve Jobs était un connard notoire. Ça ne l'a pas empêché de révolutionner l'industrie tech. Elon Musk est un personnage insupportable. Ça ne rend pas Tesla ou SpaceX moins impressionnants.

Oussama avait un ego, une posture provocante, des contradictions. Mais il a quand même changé l'écosystème français. Les deux ne sont pas liés. On peut critiquer l'homme sans nier l'œuvre. C'est de la maturité intellectuelle.

L'exigence de perfection est un piège

Beaucoup de critiques reviennent à dire : "Il n'était pas parfait, donc son apport est surévalué."

C'est un piège. Personne n'est parfait. Aucune influence n'est pure. Aucun enseignant n'est sans contradictions. Exiger la perfection avant de reconnaître un apport, c'est se condamner à ne jamais reconnaître aucun apport. Parce que personne ne passera le test. Oussama avait ses failles. Et alors ? Ça ne rend pas son enseignement invalide. Ça le rend réel.

Ce que ça dit de notre rapport à l'influence

Pourquoi on est si prompt à critiquer ceux qui prennent position

Il y a quelque chose de fascinant dans notre rapport aux figures d'influence : on les vénère, puis on les descend. Oussama a été célébré quand il montait. Puis critiqué quand il est devenu trop visible. Puis oublié quand il est parti. Cette séquence est classique.

Pourquoi ? Peut-être parce qu'on aime les figures structurantes, mais qu'on déteste qu'elles aient trop de pouvoir. Peut-être parce qu'on veut des voix fortes, mais qu'on les trouve arrogantes dès qu'elles affirment trop.



Cette ambivalence dit quelque chose de nous : on veut de l'influence, mais on la critique dès qu'elle émerge.

La facilité de pointer les incohérences vs la difficulté de structurer une pensée

C'est facile de critiquer. De pointer les contradictions, les simplifications, les excès. Ça demande cinq minutes et zéro courage.

C'est difficile de structurer une pensée. De créer des concepts, de former des milliers de personnes, de prendre des positions clivantes. Ça demande des années et énormément de courage. On préfère la facilité : critiquer ceux qui font, plutôt que de faire soi-même. C'est plus confortable. Ça ne nous expose à rien.

Mais ça ne produit rien non plus.

On préfère le consensus mou aux affirmations tranchées

C'est peut-être la critique la plus révélatrice : beaucoup reprochent à Oussama d'être trop affirmatif, trop tranché, trop clivant.

Mais qu'est-ce que ça dit de nous ? Qu'on préfère le consensus mou. Les discours lissés. Les positions qui ne dérangent personne. Les analyses qui ne risquent rien.

Oussama refusait ça. Il affirmait, il tranchait, il polarisait. Et c'est précisément ce qui a créé son influence.

Si Oussama avait été consensuel, personne ne l'aurait écouté. Sa force vient de son courage : oser dire ce que d'autres n'osent pas dire.

On lui reproche ce courage. Parce qu'il nous renvoie à notre propre lâcheté.

Pourquoi on peut critiquer ET reconnaître l'impact

Les deux ne sont pas incompatibles

On peut dire : "Oussama avait un ego."

ET dire : "Oussama a changé l'écosystème."

On peut dire : "Son départ sans explication est problématique." ET dire : "Son influence survécu à son départ."

On peut dire : "Certains ont mal appliqué ses concepts." ET dire : "Ses concepts restent utiles."

Les deux ne sont pas incompatibles. C'est de la nuance. C'est de l'honnêteté intellectuelle.

L'honnêteté intellectuelle impose cette nuance

Édulcorer les critiques serait malhonnête. Oussama avait ses failles, et elles méritent d'être pointées.

Nier l'impact sous prétexte des failles serait tout aussi malhonnête. Oussama a changé l'écosystème, et ça mérite d'être reconnu.

L'honnêteté intellectuelle impose de tenir les deux bouts : reconnaître les limites ET reconnaître l'apport.

C'est inconfortable. Parce que c'est plus simple de vénérer ou de descendre. Mais c'est plus juste.

C'est précisément ce qu'il nous a appris : penser par soi-même

Et au fond, c'est peut-être la meilleure manière de lui rendre hommage : appliquer ce qu'il enseignait.

Oussama disait : "Ne gobez pas. Analysez. Pensez par vous-mêmes.

Déconstruisez les narratives."

Eh bien, appliquons ça à Oussama lui-même. Déconstruisons sa narrative. Pointons ses contradictions. Analysons ses limites.

Et en même temps, reconnaissons son apport.

C'est précisément ce qu'il nous a appris : la lucidité sans complaisance.

La critique sans négation. La nuance sans relativisme.

Pour conclure

Oussama Ammar n'était pas parfait. Il avait une posture parfois trop assertive. Il a créé des disciples autant que des penseurs. Il avait ses contradictions. Son départ brutal sans explication pose question. Son personnage clivant a agacé autant qu'il a inspiré.

Ces critiques sont légitimes. Elles méritent d'être reconnues.

Mais elles ne rendent pas son apport invalide. Elles le rendent humain.

On peut critiquer l'homme et reconnaître l'œuvre. On peut pointer les limites et admettre l'impact. On peut être lucide sur les failles et honnête sur les apports.

C'est précisément ce qu'Oussama nous a appris : penser par nous-mêmes. Sans vénération. Sans négation. Avec lucidité.

Maintenant qu'on a documenté ses apports et ses limites, il faut comprendre pourquoi son absence crée un vide. Et pourquoi personne n'a pris le relais.

LE VIDE

Six ans. Six ans qu'Oussama Ammar s'est retiré de l'écosystème français. Six ans qu'on attend qu'une nouvelle figure émerge pour structurer la pensée entrepreneuriale. Six ans que le vide reste.

Cette partie analyse ce vide : pourquoi personne ne prend le relais, ce que ça dit de l'écosystème, et ce qu'on perd collectivement.

Le constat (2012-2025)

Six ans après son retrait, aucune figure comparable n'a émergé

Le constat est brutal : depuis le retrait d'Oussama, aucune voix n'a pris sa place. Personne ne forme massivement les fondateurs français. Personne ne structure leur pensée. Personne ne décrypte l'écosystème avec cette lucidité et cette franchise. Ce n'est pas faute d'avoir cherché. L'écosystème a continué. Des créateurs de contenu ont émergé. Des podcasts se sont lancés. Des newsletters ont été créées. Mais aucun n'a l'impact d'Oussama.

Le vide reste.

L'écosystème continue sans voix structurante

L'écosystème français n'est pas mort. Les startups se créent, les fonds lèvent, les deals se signent, les licornes émergent. La machine tourne.

Mais elle tourne sans boussole intellectuelle. Sans voix qui structure la pensée collective. Sans figure qui donne les grilles de lecture, qui décrypte les mécanismes, qui forme les nouvelles générations.

L'écosystème fonctionne, mais il navigue à vue. Chacun dans son coin, avec ses références fragmentées, ses compréhensions partielles, ses apprentissages par tâtonnement. Il n'y a plus de pensée structurante. Plus de langage commun. Plus de vision partagée.

Ce silence est assourdissant

Et ce qui frappe le plus, c'est le silence. Personne ne parle du fait qu'il manque une voix. Personne ne semble remarquer qu'on a perdu quelque chose. L'écosystème a normalisé le vide. On s'est habitué à l'absence. On a oublié ce que c'était d'avoir une figure qui structure, qui forme, qui décrypte.

Ce silence dit quelque chose : soit on ne réalise pas ce qu'on a perdu, soit on préfère ne pas l'admettre.

Les tentatives

D'autres ont essayé. Des créateurs de contenu, des fondateurs, des investisseurs. Ils ont lancé des podcasts, des newsletters, des chaînes YouTube. Ils ont tenté de former, d'analyser, de structurer. Mais aucun n'a réussi à créer l'impact d'Oussama.

D'autres créateurs de contenu ont essayé

Il y a eu des tentatives. Des fondateurs qui partageaient leur expérience. Des VCs qui lançaient des podcasts. Des coachs qui créaient des formations. Des analystes qui écrivaient des newsletters. Certains ont eu du succès. Certains ont créé des audiences. Certains ont apporté de la valeur. Mais aucun n'a structuré la pensée d'une génération. Aucun n'a créé un langage commun. Aucun n'a eu cette influence profonde, durable, transformatrice.

D'autres formats : podcasts, newsletters, threads Twitter

Les formats ont évolué. YouTube a été remplacé par les podcasts, les newsletters, les threads Twitter, les posts LinkedIn. Ces formats ont leurs avantages : plus courts, plus accessibles, plus faciles à consommer. Mais ils ont un défaut majeur : ils ne permettent pas la profondeur. Un thread Twitter fait 10 tweets. Une newsletter fait 1000 mots. Un podcast fait 45 minutes avec de la conversation. Aucun de ces formats ne permet de développer une pensée structurée sur 2h. Aucun ne permet d'approfondir, de nuancer, de décortiquer comme Oussama le faisait.

Le format contraint le fond. Et le fond s'est appauvri.

Pourquoi ces tentatives échouent

Manque de profondeur (contenu court, superficiel)

La plupart des contenus actuels sont courts. Des tips tactiques, des conseils rapides, des insights en 280 caractères. Ce contenu est utile. Mais il ne structure pas une pensée. Il ne donne pas de grille de lecture systémique. Il ne forme pas en profondeur. Les fondateurs consomment beaucoup de contenu, mais apprennent peu. Ils ont des tactiques, mais pas de stratégies. Des tips, mais pas de vision.

Manque de franchise (peur de déplaire)

Aujourd'hui, tout le monde lisse son discours. Peur du bad buzz. Peur de déplaire aux VCs. Peur de perdre des followers. Peur de se fermer des portes. Résultat : on ne dit rien de clivant. On reste dans le consensuel, le rassurant, le motivant. Cette prudence tue l'influence. Parce que l'influence naît de la différence, pas du consensus. De la franchise, pas de la langue de bois. Oussama disait ce que personne n'osait dire. C'est pour ça qu'on l'écoutait. Aujourd'hui, personne ne prend ce risque.

Manque de vision systémique

La plupart des contenus actuels donnent des conseils tactiques. "Comment pitcher." "Comment recruter." "Comment lever."

Ces conseils sont utiles. Mais ils ne donnent pas de vision d'ensemble. Ils ne structurent pas une pensée systémique.

Ils ne permettent pas de comprendre l'écosystème comme un tout.

Oussama donnait une vision. Il expliquait les mécanismes, les intérêts, les dynamiques. Il permettait de penser, pas juste d'exécuter.

Aujourd'hui, on a des recettes sans compréhension. Des hacks sans intelligence.

Manque de gratuité (tout est monétisé)

Enfin, et c'est peut-être le plus révélateur : tout est monétisé aujourd'hui.

Coaching à 500€/h. Masterclass à 2000€. Formations premium à 5000€. Accès aux "cercles" à 10000€/an. Même les newsletters ont des versions payantes.

Le savoir entrepreneurial est redevenu une marchandise. Si tu n'as pas de moyens ou de réseau, tu galères à te former correctement.

Oussama donnait tout gratuitement. Cette générosité a disparu. Et l'écosystème en souffre.

La monétisation n'est pas le problème en soi. Le problème, c'est qu'elle crée une barrière à l'entrée. Elle re-élite le savoir. Elle exclut ceux qui n'ont pas les moyens.

Et ça, c'est un recul.



Pourquoi est-ce si difficile de reproduire ?

Si la méthode d'Oussama est simple, pourquoi personne ne la reproduit ? Pourquoi six ans après, le vide reste ?

Expertise réelle du terrain

Oussama avait l'expertise. Pas théorique, pas académique, mais réelle. Il avait créé, échoué, levé, négocié, scalé. Il parlait avec l'expérience. Beaucoup de créateurs de contenu n'ont pas cette expertise. Ils conseillent sans avoir fait. Ils enseignent la théorie, pas la pratique. Et ça se sent.

Capacité pédagogique exceptionnelle

Oussama savait enseigner. Il structurait sa pensée, créait des concepts, rendait l'abstrait concret. Cette capacité pédagogique est rare. Beaucoup d'experts ne savent pas transmettre. Ils ont l'expérience, mais pas la pédagogie. Ils savent faire, mais ne savent pas expliquer.

Charisme et courage de prendre position

Oussama avait du charisme. Et surtout, il avait le courage de prendre des positions clivantes. De dire ce que d'autres n'osaient pas dire. De risquer de se tromper, de déplaire, d'être critiqué. Ce courage est rare. Aujourd'hui, tout le monde se protège. On préfère le consensus à la clarté. La prudence à la franchise.

Timing parfait

Oussama est arrivé au bon moment. L'écosystème cherchait ses référentiels. YouTube était le nouveau média. Une génération voulait autre chose. Ce timing ne reviendra pas. Le contexte a changé. L'écosystème est plus mature, plus institutionnalisé, plus structuré. La fenêtre est fermée.

Ces quatre éléments rarement réunis

Expertise + pédagogie + courage + timing. Cette convergence est exceptionnelle. Beaucoup ont l'expertise. Certains ont la pédagogie. Peu ont le courage. Presque personne n'a les trois au bon moment. C'est pour ça que personne ne reproduit Oussama. Pas parce que c'est impossible, mais parce que c'est rare.

Un moment historique qui ne reviendra pas

2013-2018 : l'écosystème cherchait ses référentiels

À cette époque, l'écosystème français était en pleine structuration. Pas encore mature, pas encore institutionnalisé. Il cherchait ses référentiels intellectuels. Oussama a répondu à ce besoin. Il a structuré la pensée. Il a créé les référentiels.

Aujourd'hui, l'écosystème est différent

L'écosystème de 2025 n'est plus celui de 2015. Il est plus mature, plus structuré, plus institutionnalisé. Il a ses acteurs établis, ses médias, ses référents.

Ce contexte ne permet plus l'émergence d'une figure comme Oussama. Parce que l'écosystème n'en cherche plus une. Il a ses structures, ses voix officielles, ses canaux établis.

La fenêtre qui a permis à Oussama d'émerger s'est fermée.

YouTube n'est plus le média de formation

En 2013-2016, YouTube était le nouveau média. La vidéo longue, non-éditée, gratuite, était une innovation.

Aujourd'hui, YouTube est saturé. Et les formats courts dominent : TikTok, Reels, threads Twitter. Personne ne regarde 2h de contenu. On consomme du snack content.

Le format qui a permis l'impact d'Oussama n'est plus dominant. Et personne ne le réinvente.

Une génération voulait autre chose

La génération de fondateurs de 2013-2018 voulait autre chose que le discours institutionnel. Elle cherchait de la franchise, de la lucidité, de la profondeur.

La génération actuelle a grandi avec le contenu digital. Elle est habituée aux formats courts, aux tips tactiques, au storytelling motivant.

Elle ne cherche plus forcément la profondeur. Elle préfère l'actionnable immédiat. Le hack rapide. Le conseil simple.

Ce changement générationnel explique en partie le vide.

Une posture unique, entre plusieurs mondes

Ni dedans ni dehors

Oussama n'appartenait à aucune catégorie. Ni consultant, ni VC, ni fondateur type. Cette position hybride lui donnait une liberté de parole unique.

Cette posture est difficile à tenir. Parce qu'elle est inconfortable. Tu n'appartiens à aucun groupe, tu n'as pas de légitimité institutionnelle, tu es constamment challengé.

Peu de gens acceptent cet inconfort. On préfère se positionner clairement : consultant, VC, fondateur. C'est plus simple, plus rassurant, plus légitime. Mais c'est cette position hybride qui créait l'influence d'Oussama. Et personne ne la reproduit.

Cette position donne une liberté de parole

Quand tu n'appartiens à aucune catégorie, tu peux critiquer toutes les catégories. Tu n'as pas de conflit d'intérêts. Tu n'as pas de clients à ménager, de LP à rassurer, de deal flow à protéger.

Cette liberté est rare. Et précieuse. Aujourd'hui, toutes les voix ont des intérêts. Les VCs veulent du deal flow. Les consultants veulent des clients. Les médias veulent des clics. Les incubateurs veulent des startups. Personne n'a la liberté de tout critiquer. Personne ne peut dire ce qu'Oussama disait. Et c'est pour ça que le vide reste.

Le courage de trancher, d'affirmer, de risquer d'avoir tort

Aujourd'hui, tout le monde lisse son discours

C'est peut-être le changement le plus marquant : personne ne prend de positions clivantes aujourd'hui.

Tout est lissé. Optimisé pour LinkedIn. Calculé pour ne pas déplaire.

Consensuel, rassurant, safe.

On ne critique pas les VCs. On ne pointe pas les incohérences. On ne dit pas ce qui ne va pas. On préfère célébrer les licornes, inspirer avec des success stories, motiver avec du storytelling.

Peur du bad buzz, peur de la critique

Cette prudence vient de la peur. Peur du bad buzz. Peur de perdre des followers. Peur de se fermer des portes. Peur d'être critiqué.

Les réseaux sociaux amplifient cette peur. Un tweet mal compris peut te faire lyncher. Une prise de position clivante peut te faire perdre des opportunités.

Résultat : on se protège. On dit le minimum. On reste dans le consensuel.

On préfère ne rien dire de clivant

Et au final, on ne dit rien d'intéressant. Parce que ce qui est intéressant, c'est ce qui clive. Ce qui fait débat. Ce qui fait réfléchir.

Le consensuel n'apporte rien. Il conforte, il rassure, mais il ne structure pas une pensée.

Oussama clivait. Et c'est pour ça qu'on l'écoutait.

Aujourd'hui, personne ne clive. Et c'est pour ça que personne n'émerge.



Cette prudence tue l'influence

L'influence naît de la différence. De la capacité à dire ce que d'autres ne disent pas. À prendre des positions que d'autres n'osent pas prendre.

La prudence tue cette différence. Elle uniformise. Elle banalise. Elle rend invisible.

C'est pour ça que malgré des milliers de créateurs de contenu, aucun n'a l'impact d'Oussama. Parce qu'aucun n'ose être différent.

La reproductibilité de la méthode vs l'unicité de l'exécution

La méthode est simple

Vidéo longue + franchise + gratuité + vision systémique.

En théorie, n'importe qui avec de l'expertise, de la pédagogie et du courage pourrait reproduire le modèle d'Oussama.

Ce n'est pas magique. Ce n'est pas secret. C'est juste une convergence de choix : format long pour la profondeur, franchise pour la différence, gratuité pour l'impact, vision systémique pour la structure.

Mais l'exécution demande un mélange rare

Et pourtant, personne ne le fait. Pourquoi ? Parce que l'exécution demande quelque chose de rare :

- L'expertise réelle (pas théorique)
- La pédagogie naturelle (pas académique)
- Le courage de la franchise (pas la prudence)
- La générosité de la gratuité (pas la monétisation)
- La rigueur de la vision systémique (pas les tips tactiques)

Ce mélange est rare. Très rare.

Beaucoup pourraient, personne ne le fait

Et c'est peut-être le plus frustrant : en théorie, beaucoup pourraient le faire. Il y a des fondateurs avec l'expérience, des VCs avec la vision, des profs avec la pédagogie.

Mais personne ne se lance. Par manque de courage, par peur de l'exposition, par préférence pour la monétisation, par choix de formats plus simples.

Le vide n'est pas inévitable. Il est choisi, collectivement, par notre préférence pour la facilité.

Ce que ça dit de l'écosystème aujourd'hui

Le vide qu'Oussama laisse révèle quelque chose sur l'écosystème français de 2025. Sur ce qu'il est devenu. Sur ce qu'il préfère. Sur ce qu'il a perdu.

Les voix les plus entendues sont celles des structures établies

Aujourd'hui, les voix dominantes dans l'écosystème sont celles des structures établies : VCs, médias, incubateurs, institutions.

Ces voix ont leur légitimité. Mais elles ont aussi leurs intérêts, leurs biais, leurs agendas.

Moins de voix libres, critiques, structurantes

Il n'y a plus de voix libre. Plus de voix qui peut tout critiquer sans conflit d'intérêts. Plus de voix qui structure la pensée sans agenda commercial. L'écosystème s'est institutionnalisé. Et avec cette institutionnalisation, il a perdu sa capacité critique.

Avant, Oussama pouvait dire ce qui ne fonctionnait pas. Aujourd'hui, personne ne le fait. Parce que tout le monde a quelque chose à protéger.

Avons-nous perdu le goût du discours franc ?

Tout est lissé, optimisé pour LinkedIn

Le discours dominant aujourd'hui est lissé. Success stories inspirantes. Storytelling motivant. Contenus positifs.

Rien de critique. Rien de brutal. Rien de dérangeant.

Ce lissage crée un écosystème aseptisé. Où on célèbre les réussites sans analyser les échecs. Où on vend du rêve sans expliquer les mécanismes. Où on motive sans former.

On préfère le storytelling inspirant à l'analyse brutale

Le storytelling inspire. Mais il ne forme pas. Il ne structure pas une pensée. Il ne donne pas de grilles de lecture.

Oussama faisait de l'analyse, pas du storytelling. Et cette analyse formait réellement.

Aujourd'hui, on a du storytelling partout. Et de l'analyse nulle part.

La franchise est devenue un risque de réputation

Dire les choses cash est devenu risqué. On peut se faire lyncher sur Twitter. Perdre des followers. Se fermer des portes. Résultat : personne ne prend le risque. On préfère la langue de bois. Le consensuel. Le safe. Et on perd en lucidité ce qu'on gagne en prudence.

La vidéo longue a-t-elle été remplacée ?

On consomme du contenu court, fragmenté

TikTok. Reels.. Posts LinkedIn. Tout est court. Tout est fragmenté. Tout est snackable. Ce format a ses avantages : accessible, rapide, facile. Mais il a un défaut majeur : il ne permet pas la profondeur. On ne peut pas développer une pensée structurée en 280 caractères. On ne peut pas décrypter les mécanismes complexes en 60 secondes. On ne peut pas former en profondeur avec du snack content.

Personne ne prend le temps de développer une pensée structurée sur 2h

Et c'est peut-être le changement le plus révélateur : personne ne prend le temps.

Ni les créateurs (trop long à produire, pas assez de ROI). Ni l'audience (trop long à consommer, pas assez de gratification immédiate).

On a perdu la patience. La capacité à s'asseoir 2h pour apprendre en profondeur. Et avec cette perte de patience, on a perdu en profondeur de formation.

Préférons-nous le confort à la lucidité ?

Les contenus rassurants, consensuels, motivants

L'écosystème préfère aujourd'hui les contenus rassurants. Les success stories. Les messages positifs. Les tips motivants. Ces contenus font du bien. Ils rassurent. Ils donnent de l'énergie. Mais ils ne forment pas. Ils ne structurent pas une pensée. Ils ne donnent pas de lucidité.

Plutôt que les analyses qui dérangent

Oussama dérangeait. Il disait ce qui ne fonctionnait pas. Il pointait les incohérences. Il critiquait les acteurs établis. Cette lucidité dérangeait. Mais elle formait.

Aujourd'hui, on préfère le confort. Les messages positifs. L'inspiration.



Cette préférence collective explique le vide

Et au fond, c'est peut-être ça l'explication du vide : on ne veut pas d'un nouveau Oussama. On préfère le confort du storytelling à la lucidité de l'analyse. On préfère les contenus courts et rassurants aux analyses longues et dérangeantes. On préfère le consensuel au clivant. Le vide n'est pas un accident. C'est un choix. Collectif. Inconscient peut-être. Mais un choix quand même.

Ce qu'on perd sans cette figure

Ce vide a un coût. Pour les nouveaux fondateurs, pour l'écosystème, pour la culture entrepreneuriale française.

Ils ratent une formation gratuite et structurée

Les fondateurs qui se lancent aujourd'hui n'ont pas accès à ce qu'avait la génération précédente : une formation gratuite, structurée, profonde, accessible.

Ils doivent se débrouiller avec des tips fragmentés, des podcasts superficiels, des formations payantes.

Ils doivent apprendre par tâtonnement

Sans grilles de lecture structurées, ils apprennent par essai-erreur. C'est long. C'est coûteux. C'est frustrant.

La génération précédente avait les concepts avant l'action. La génération actuelle doit les découvrir après l'échec.

Ils tombent sur des conseils superficiels ou payants

Et quand ils cherchent de l'aide, ils trouvent soit du contenu superficiel (tips tactiques sans vision), soit du contenu payant (coaching, formations, masterclass).

Le savoir entrepreneurial est redevenu élitiste. Si tu n'as pas de réseau ou de moyens, tu galères.

Pour l'écosystème

Moins de vision partagée

Sans voix structurante, l'écosystème perd en cohésion intellectuelle. Chacun dans son coin, avec ses références fragmentées, sa compréhension partielle.

Il n'y a plus de vision partagée. Plus de langage commun. Plus de pensée collective.

Moins de capacité à penser collectivement

Cette fragmentation empêche de penser collectivement. De comprendre les problèmes systémiques. De critiquer constructivement. D'améliorer l'écosystème.

On célèbre les succès individuels sans analyser les dynamiques collectives.

Pour la culture entrepreneuriale

On perd en franchise, en profondeur, en ambition

Sans figure qui incarne la franchise, la profondeur, l'ambition décomplexée, ces valeurs se diluent.

On revient à la culture pré-Oussama : édulcorée, superficielle, prudente.

On gagne en prudence, en consensus, en superficialité

Et ce qu'on gagne est moins désirable : de la prudence (peur de prendre position), du consensus (discours lissé), de la superficialité (contenus courts sans profondeur).

Ce n'est pas un bon trade

On a échangé la lucidité contre le confort. La profondeur contre la facilité. La franchise contre la prudence. Ce n'est pas un bon trade. Et l'écosystème en paie le prix.

Pour conclure

Le vide qu'Oussama laisse n'est pas anecdotique. Il révèle quelque chose de profond sur l'écosystème français de 2025.

Personne n'a pris le relais parce que c'est difficile (convergence rare d'expertise, pédagogie, courage, timing). Parce que le contexte a changé (écosystème institutionnalisé, formats courts dominants). Et parce que collectivement, on préfère le confort à la lucidité.

Ce choix a un coût : les nouveaux fondateurs sont moins bien formés, l'écosystème perd en cohésion intellectuelle, la culture entrepreneuriale régresse.

Mais ce vide n'est pas définitif. L'influence d'Oussama survit. Elle se transmet, se diffuse, s'institutionnalise.

Conclusion - Le vide comme révélateur

Six ans. Six ans qu'Oussama Ammar s'est retiré de l'écosystème français. Six ans que personne n'a pris le relais.

Ce n'est pas faute d'avoir essayé. Des créateurs de contenu ont émergé, des podcasts se sont lancés, des newsletters ont été créées. Mais aucun n'a structuré la pensée d'une génération comme il l'a fait. Aucun n'a créé ce langage commun, cette vision systémique, cette franchise brutale qui formait réellement.

Le vide reste.

Ce que ce vide révèle

Ce vide n'est pas un accident. Il est le résultat de plusieurs convergences :

Une convergence devenue rare : expertise réelle du terrain + capacité pédagogique exceptionnelle + courage de prendre position + timing parfait. Ces quatre éléments se sont alignés pour Oussama. Ils ne se sont pas réalignés depuis.

Un moment historique qui ne reviendra pas : 2013-2018 était une fenêtre unique. L'écosystème cherchait ses référentiels, YouTube était le nouveau média de formation, une génération voulait autre chose que le discours institutionnel. Cette fenêtre s'est fermée. L'écosystème est plus mature, plus institutionnalisé. Il ne cherche plus une voix structurante de cette nature.

Une préférence collective : l'écosystème a fait un choix, peut-être inconscient, mais un choix quand même. Il préfère les contenus courts aux analyses longues. Le consensus au clivant. Le rassurant au dérangeant. Le storytelling à l'analyse. Cette préférence explique pourquoi même ceux qui pourraient prendre le relais ne le font pas.



Un modèle économiquement non-optimal : donner gratuitement ce que d'autres monétisent, c'est rationnel à long terme pour créer de l'influence. Mais c'est irrationnel à court terme pour générer du revenu. Dans un écosystème où tout se monétise, la gratuité radicale est devenue un luxe que peu peuvent se permettre.

Ce qui survit

Mais l'influence d'Oussama n'a pas disparu. Elle s'est transformée.

Elle se transmet : ceux qu'il a formés forment les autres. Même sans le citer, ils transmettent ses réflexes, sa posture, sa lucidité. L'influence devient culturelle, diffuse, normalisée.

Elle s'institutionnalise : ses concepts sont entrés dans le vocabulaire commun. Même ceux qui ne l'ont jamais écouté utilisent son langage. C'est la définition d'une influence structurelle : elle survit à la présence.

Elle crée une dette : une strate de fondateurs sait ce qu'elle lui doit. Cette dette n'est pas financière, elle est intellectuelle. Et elle crée une loyauté qui traverse les générations.

Le paradoxe final

Voici le paradoxe : on l'a critiqué sur son ego, ses contradictions, son modèle économique flou, son départ. On a minimisé son impact. On a pointé ses limites.

Et pourtant, six ans après, personne ne fait ce qu'il faisait. Personne ne structure la pensée entrepreneuriale française comme il le faisait. Personne ne forme gratuitement des milliers de fondateurs avec cette rigueur.

Le vide qu'il laisse est la meilleure preuve de son impact.

Si son influence était superficielle, elle aurait disparu avec lui. Si ses concepts étaient creux, on les aurait abandonnés. Si sa méthode était facilement reproductible, quelqu'un l'aurait déjà reproduite.

Rien de tout ça ne s'est produit. L'influence reste. Les concepts tiennent. La méthode reste unique.

La question qui demeure

Ce dossier ne répond pas à une question : **faut-il qu'une nouvelle voix émerge ?**

Peut-être que l'écosystème n'en a plus besoin. Peut-être qu'il a appris à fonctionner sans figure structurante. Peut-être que la fragmentation actuelle (des contenus courts, multiples, spécialisés) est plus adaptée à l'écosystème mature de 2025.

Ou peut-être pas. Peut-être que le vide se creuse sans qu'on s'en rende compte. Peut-être que les fondateurs sont moins bien formés qu'avant. Peut-être que l'écosystème perd en cohérence intellectuelle, en capacité critique, en ambition décomplexée.

Cette question restera ouverte. Ce dossier documente le vide. Il ne le comble pas. Il essaie de nommer ce qui a été perdu, et pourquoi. Parce que tant qu'on ne nomme pas un manque, on ne peut pas décider s'il faut le combler.

Ce que ce dossier n'est pas

Ce dossier n'est pas un appel à la restauration. Il ne dit pas "il faut qu'Oussama revienne" ou "il faut trouver un nouvel Oussama". Il ne milite pas.

Il documente. Il analyse. Il affirme.

Il dit : il y a eu un avant et un après Oussama Ammar dans l'écosystème entrepreneurial français. Cet avant/après a changé des choses en profondeur. Et son absence continue de changer des choses.

Reconnaître cet impact ne demande pas de vénérer l'homme. Juste d'être lucide sur ce qui s'est passé.

L'héritage comme responsabilité

Si ce dossier doit servir à quelque chose, c'est peut-être à ça : rappeler que le modèle existe. Qu'il est reproductible. Qu'il est simple dans le principe.

Vidéo longue + franchise + gratuité + vision systémique.

Ce n'est pas magique. C'est juste rare. Parce que ça demande du courage. Le courage de renoncer à la monétisation immédiate. Le courage de prendre des positions clivantes. Le courage d'investir du temps dans des formats longs. Le courage de tout donner sans contrepartie.

Quelqu'un, quelque part, dans l'écosystème français, a cette convergence d'expertise, de pédagogie et de courage. Peut-être plusieurs personnes. Elles ne le font pas parce que le contexte ne les y pousse pas. Parce que l'écosystème préfère autre chose. Parce que c'est plus simple de ne pas le faire.

Mais le modèle est là. Documenté. Décortiqué. Prêt à être reproduit. Pas pour copier Oussama. Mais pour jouer un rôle équivalent, avec sa propre voix, ses propres méthodes, son propre courage.

Pour finir

Peut-être qu'un jour, une nouvelle voix émergera. Avec un nouveau format, un nouveau ton, une nouvelle approche. Qui structurera la pensée d'une nouvelle génération. Qui créera un nouveau langage commun. Qui osera dire ce que personne n'ose dire.

Ou peut-être pas.

Ce qui est certain, c'est qu'Oussama Ammar a prouvé que c'était possible. Qu'une personne seule, avec une caméra et du courage, peut changer la manière dont des milliers de personnes pensent l'entrepreneuriat.

Ça, c'est documenté. Ça, personne ne peut le nier. Ça, c'est son héritage.

Et six ans après son retrait, cet héritage tient toujours.

Le vide reste. L'influence aussi.

Les deux coexistent. Et c'est précisément ce paradoxe qui méritait d'être exploré, documenté, compris.

« ON NE REFAIT PAS UNE CULTURE »

OUSSAMA AMMAR NE FAIT PAS LES CHOSES A MOITIE. QUAND IL PARLE, LES GENS SE TAISENT. QUAND IL PART, ON S'EN SOUVIENT. INSTALLE A DUBAÏ, IL REVIENT AUJOURD'HUI AVEC UNE ENERGIE NOUVELLE, PORTEE PAR L'IA, ET UNE AMBITION DECUPLEE.

ENTRETIEN ENTRE OUSSAMA AMMAR X NICOLAS BELNOU

Entre psychopathes et moldus

NB : Depuis ton départ en 2020, j'ai l'impression que le monde a complètement changé — et spécifiquement le monde des startups. Est-ce que tu reconnais encore la tech telle que tu l'as connue ?

OA : C'est une bonne question. Quand je l'ai quitté en 2020, un peu exaspéré, il ne ressemblait déjà plus ni à ce que j'avais connu avant, ni à ce que j'aurais voulu qu'il devienne.

J'ai une thèse assez simple : je pense qu'on peut réduire à peu près tous les phénomènes à une dualité. Quand j'ai créé The Family, c'était les costards contre les hackers — héritage direct de Steve Jobs. Tout le monde sur Terre est soit l'un soit l'autre. Et moi, je pensais que l'entrepreneuriat, c'était les hackers qui allaient gagner.

Ce qui s'est passé, c'est que les costards se sont appropriés les codes des hackers. Tous les mecs ont commencé à porter des hoodies et à parler de disruption. Et puis c'était fini — on ne pouvait plus faire la différence. On a perdu la guerre de façon invisible, un peu comme dans Game of Thrones où Robb Stark gagne toutes les batailles et perd la guerre. Il se fait assassiner pendant son propre mariage. J'ai eu le sentiment d'avoir mené une guerre pendant sept ans où j'avais l'impression de gagner, et de me prendre une balle entre les deux yeux au moment final.

NB : Tu ne l'as pas fantasmé, ce monde ? Tu voulais que les revanchards prennent leur revanche sur le système ?

OA : Ce n'est pas humain de travailler 90 heures par semaine sans motivation

mythologique — je ne sais pas comment on tient autrement. Et c'est pour ça que le Covid a été un tel choc pour moi. J'ai complètement changé de perspective.

Avant le Covid, les camps me semblaient très définis. Pendant le Covid, je me suis rendu compte que la plupart des hackers étaient des moutons. Ce n'était pas une dualité — c'était : quelques psychopathes qui dirigent le monde, quelques sorciers avec des pouvoirs réels, et au milieu, les moldus. Tu passes ton temps pris en otage entre les deux.

NB : C'est quoi, pour toi, les moldus ?

OA : Tous ces gens qui n'ont pas vraiment de désir, pas vraiment de volonté propre. Ils font partie d'un système, répètent des narratives créées par quelqu'un d'autre, et occupent l'espace. Dans un jeu vidéo, on appellerait ça des PNJ. Et la PNJisation du monde est flippante.

Des gens qui pensent vraiment par eux-mêmes, il y en a très peu. Et j'ai commencé à me rendre compte que la plupart de ceux qui avaient ce feu en eux devenaient des psychopathes voulant dominer tout le monde. Comme si le choix était : soit tu es PNJ avec l'illusion d'être libre, soit tu prends conscience de ta liberté et tu veux assouvir le monde. Très peu de gens sont juste libres, dans leur coin, et ont envie de libérer les autres.

NB : Mais c'est cool aussi d'être un moldu, non ? La vie peut être sympa quand même.

OA : Je n'y crois pas. La France est le pays au monde qui prend le plus de Prozac — j'ai du mal à imaginer que c'est la marque de gens heureux. Les gens n'arrivent pas à finir leur mois, sont stressés par l'argent, ne savent pas si on leur veut du bien ou du mal.

La souveraineté, ce n'est pas un luxe — c'est une condition du bonheur. Les structures qui faisaient l'illusion — la famille, le collectif — ont explosé sans qu'un contre-modèle fort émerge. C'est vraiment dur pour les gens.

Ma mère a perdu un enfant dans ses bras

NB : Et toi, dans tout ça — comment tu vas ?

OA : Je pense que je suis un vrai génie du bonheur. La même aptitude naturelle que certains ont en maths, moi je l'ai pour être heureux. Quoi qu'il arrive, quelle que soit ma situation, quel que soit mon niveau de stress, je n'arrive pas à me départir de cette lumière intérieure. C'est peut-être une forme de naïveté enfantine dont je ne me suis pas détaché.

Des fois, je fais semblant de ne pas aller bien pour rassurer les gens. Mais la

tristesse, chez moi, ça traverse — ça ne me met pas à terre. Ça s'intègre.

NB : Tu es né au Liban, tu as voyagé, tu es parti dans des conditions qui n'étaient pas évidentes. Est-ce que ce n'est pas ça qui t'a forgé ?

OA : Peut-être. J'ai eu un rapport à la mort très tôt. Mon référentiel quand j'étais petit, c'était les histoires de guerre de mes cousins, c'était ma mère qui a perdu un enfant dans ses bras. Donc après, sur l'échelle des choses, j'ai toujours l'impression que les problèmes dont les gens me parlent ne sont pas si graves. Je sais que la souffrance est relative et que toute émotion est valide — mais même en le disant, quelque part, je n'arrive pas à m'en convaincre tout à fait. C'est pour ça que je passe mon temps à me recalibrer.

La France, aristocratie sans ambition

NB : Tu es en colère contre la France ? Ou tu es blasé ?

OA : Je ne suis plus blasé. — je me suis rendu compte que les cultures sont plus fortes que n'importe quel conseil. Il n'y a pas de solution pour sortir de la culture par le haut. Je suis convaincu qu'il y a des traumatismes nationaux, comme il y a des traumatismes personnels, et qu'en vouloir est un peu vain.

J'essaie maintenant de me concentrer sur ce qu'il y a de meilleur dans l'esprit français. Je vis à Dubaï, et j'essaie toujours de montrer le meilleur de la France aux gens qui ne sont pas français — l'art, l'élégance, le raffinement, la profondeur scientifique et philosophique. Il y a un moment où je me suis dit que je m'épuisais comme Don Quichotte à essayer de rendre les Français business friendly. Ils ne le sont pas. Et pour le devenir, il faudrait quelque part trahir leur culture.

NB : La douceur de vivre française — même sans argent, les gens sont confortables. Est-ce que c'est ça qui les paralyse ?

OA : En mode survie, tu es toujours plus intelligent. C'est un vrai problème.

NB : Le monde de la tech en France, c'est quand même une petite élite — grandes écoles, entre-soi qui se reproduit. Tu l'as ressenti ?

OA : C'est vrai. La France est une aristocratie. Comme toutes les aristocraties, elle a besoin d'exclure symboliquement pour justifier sa classe dominante. C'est le côté décevant. Et on ne peut pas le changer.

NB : Les incubateurs publics et parapublics — qu'est-ce que tu en penses ?

OA : J'ai une blague là-dessus : je ne peux pas demander à un prépubère des conseils sexuels. C'est exactement ça, les incubateurs publics. Tu veux faire quelque chose d'ambitieux et tu te retrouves jugé par des gens qui n'ont jamais pris un risque dans leur vie. Ça n'a aucun sens.

Cette capacité de l'État français à se mêler de tout — c'est de la faute des Français. Ils acceptent que leur argent public soit gaspillé. Ça devrait les rendre fous.

NB : Ça rend fous ceux qui savent faire de l'argent. Les autres sont contents que l'État vienne les alimenter en liquidités.

OA : Exactement.

Quand l'IA change tout

NB : Tu reviens quand dans le game des startups ? Il y a des gens en colère, mais il y en a beaucoup aussi qui t'attendent.

OA : Je suis revenu cette année — il y a quatre ou cinq semaines. À The Family, j'accompagnais 100 projets par an, c'était une grosse machine. Aujourd'hui, à l'ère de l'IA, je pense que je peux reconstruire The Family seul. Au lieu de 100 projets à 5 %, je fais 5 projets à 20 %. Et au lieu de viser des boîtes à un milliard, je joue au jeu des boîtes qui valent systématiquement des milliards.

La vérité, c'est qu'à la fin de The Family, je représentais 98 % de la valeur nette d'actif, et les autres représentaient 100 % des coûts. C'était un sujet de frustration réel. Aujourd'hui, avec les agents IA autonomes, je peux faire seul ce qu'il fallait une équipe entière pour faire avant.

NB : C'est quoi ton plus grand kiff dans tout ça ?

OA : Permettre à des gens de grandir, de se transformer, de réaliser leurs rêves. Je n'ai pas de plus grand kiff que ça.

NB : C'est quoi le plan Oussama nouvelle génération ?

OA : Je n'ai jamais de plan — je pense que Dieu se moque de ceux qui en ont. Mais j'ai un objectif très clair : être artisan de l'IA. Utiliser l'IA pour créer des choses très ambitieuses. Le leverage est fou. Sam Altman a dit qu'il y aurait bientôt la première boîte à un milliard de valeur avec une seule personne. Je veux aider cette génération de gens brillants à construire des boîtes iconiques.

Dans l'ère de l'IA, je veux être un faiseur de rois — miser sur des gens contre l'avis de tout le monde, en avance sur tout le monde, et les aider à bâtir des empires.

NB : Tu as retrouvé l'énergie pour ça ?

OA : Clairement. Entre 2020 et 2025, j'étais saoulé par les startups. Je n'avais plus envie de jouer à ce jeu-là. Mais depuis janvier et l'émergence des agents IA, c'est différent. Je recode 15 heures par jour. J'ai retrouvé ce plaisir que je croyais perdu.

Les deux seules vraies startup nations

NB : Tu as accompagné des startups dans plusieurs pays — Allemagne, Angleterre, États-Unis, Inde. Des différences fondamentales ?

OA : Les différences sont flippantes. En Allemagne, 40 % des utilisateurs regardaient les Terms of Use avant même d'aller voir le produit. C'est une culture du contentieux permanent — un enfer.

Au fond, je vais le dire simplement : il n'y a que deux pays au monde qui savent vraiment faire des startups. Les États-Unis et Israël. Point. La concentration que ces deux pays sont en train de prendre, c'est vertigineux. Le nombre de startups créées en Israël par habitant est parfois supérieur aux États-Unis. Et ils comprennent vraiment l'esprit startup — ce que les dirigeants français ne comprennent pas. C'est flippant.

NB : J'entends beaucoup dire : si tu as de l'ambition, quitte la France. C'est violent. Mais c'est vrai ?

OA : Je pense que c'est vrai. On a atteint le point où le gouvernement est littéralement dangereux pour les entrepreneurs. En France, il y a une chape de plomb. C'est complètement dingue.

L'ingratitude structurelle des Français, elle est d'un niveau complètement fou. J'ai aidé 1 % d'Américains et d'Israéliens dans ma carrière — et j'ai reçu 99 % du retour de ces deux populations. Les francophones, tu les aides dans tous les sens. À la fin, ils te disent que ça ne valait pas grand-chose. C'est pour ça que je suis très heureux d'être à Dubaï et de travailler avec des gens qui ne sont pas francophones.

Dubaï, plan A

NB : Tu te vois rester à Dubaï ?

OA : C'est l'un des rares endroits où je ne me vois pas vivre ailleurs. Je suis très heureux ici. Dubaï est la meilleure base nomade au monde et ce n'est pas un plan B, c'est mon plan A.

On y trouve un gouvernement très compétent, un grand espace de liberté, une diversité exceptionnelle de talents et une mobilité sociale impressionnante. Des gens arrivent avec peu et deviennent multimillionnaires. Même après cinq ans, je continue d'être surpris par ce que je découvre ici.



“

Si votre produit est
parfait avant d'être
lancé, vous avez lancé
trop tard.

Oussama Ammar

CORENTIN CHARDIN

DIRECTEUR RECRUTEMENT ET MARQUE EMPLOYEUR
DECATHLON



CES ACRONYMES QUI NOUS BIAISENT

VUCA, BANI, QVCT, RSE, GEPP... ON EMPILE LES SIGLES COMME ON EMPILE LES SLIDES. QUELQUES LETTRES, UNE FORMULE, L'IMPRESSION D'AVOIR TOUT CADRÉ. ON A SURTOUT MIS UN VERNIS SUR UNE SITUATION QU'ON N'OSE PAS TOUJOURS NOMMER CLAIREMENT. ET SI CES ACRONYMES ÉTAIENT MOINS DES OUTILS D'ANALYSE QUE DES PORTES DE SORTIE INTELLECTUELLES ?

Nommer le chaos ne suffit pas à le gérer

VUCA d'abord. L'acronyme décrit le monde comme Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu. En pratique : les prix des matières premières bougent de 15 % en quelques semaines, une réglementation attendue ne passe finalement pas, la performance d'un magasin dépend simultanément de l'emplacement, du trafic, de l'offre, des concurrents et des équipes, et une baisse du turnover peut signifier aussi bien une fidélisation réussie qu'un marché de l'emploi bloqué. Autant dire : il pleut, point.

BANI ensuite, la version augmentée du premier. Fragile, Anxieux, Non linéaire, Incompréhensible.

Une organisation très optimisée mais sans plan B : un seul collaborateur clé part, tout déraile. Des équipes qui reçoivent cinquante messages internes par jour sur les urgences et les priorités. Un bad buzz mineur sur les réseaux qui devient viral et fait perdre 10 % de ventes. Des décisions d'algorithmes dont personne sur le terrain ne comprend la logique. Voilà ce que BANI est censé capturer en quatre lettres.

Le problème n'est pas dans les phénomènes décrits — ils sont réels. Le problème est dans l'usage qu'on en fait. Quand un plan foire, ce n'est plus une erreur de jugement, c'est « normal dans un monde VUCA ». Quand une organisation casse au premier imprévu, ce n'est plus un choix de design discuté,

c'est « le contexte BANI ». En une expression, la responsabilité glisse hors du cadre.

« Un acronyme devrait être une porte d'entrée, pas une sortie de secours intellectuelle. »

Trois biais en quatre lettres

Le premier biais est celui de la simplification extrême. Quatre lettres compriment des faits, des données, des causes, des impacts humains. Une pandémie mondiale, une erreur de management local et une rupture de stock logistique deviennent tous « V » ou « C » ou « B ». Le risque ? Apporter les mêmes réponses génériques à des problèmes très différents.

Le deuxième biais est celui de l'illusion de maîtrise. Une fois que c'est nommé, on a l'impression que c'est géré. On confond « nommer la complexité » avec « comprendre ce qui se passe ». C'est là que réside le vrai danger : soit on conclut « c'est VUCA, donc on ne peut pas prévoir » et on arrête de prévoir, soit on dit « c'est BANI, il faut être ultra agile » et on multiplie les projets sans jamais en finir aucun.

Le troisième biais est celui de l'autorité. Plus une phrase contient de sigles, moins elle est contestée. Dans un comité, « dans un environnement VUCA-BANI, nous devons renforcer notre résilience organisationnelle » passe comme une lettre à la poste.

Personne n'ose demander : concrètement, on fait quoi ? Combien ? Quand ? Pour qui ? Une phrase simple se discute. Une phrase pleine d'acronymes s'impose comme un axiome.

Ce qu'on dit, ce qu'on devrait dire

Les acronymes maquillent nos angles morts. Ils transforment un problème concret en atmosphère générale. C'est confortable. Confortable mais dangereux, parce que le langage n'est jamais neutre : il peut éclairer la décision ou la masquer.

On dit « le marché est VUCA », alors que la phrase juste serait : « nous n'avons pas travaillé trois scénarios chiffrés sur douze mois ». On dit « c'est BANI », alors que le vrai sujet est : « nous avons conçu un système si fragile qu'un départ clé fait perdre 20 % de performance ». Dans un cas, la responsabilité appartient au monde. Dans l'autre, elle appartient à des personnes identifiables, avec des décisions traçables. Ce n'est pas le même récit, et ce n'est pas la même suite.

« Ce n'est pas l'acronyme qui était brillant. C'est le flou qui était rassurant. »

Il y a aussi une dimension franchement commerciale dans ces acronymes qu'on oublie trop vite. Chaque nouvelle ère produit son sigle, ses formations, ses



powerpoints, ses conférenciers. VUCA a généré BANI, qui générera autre chose dans trois ans. Le risque ? Plus de discours que de changement réel, et des organisations qui courent après le concept suivant plutôt que de régler les problèmes du précédent.

Les utiliser sans se faire piéger

Ce n'est pas une plédoirie pour bannir ces outils. VUCA et BANI peuvent aider à poser un décor, à ouvrir une conversation, à créer un langage commun dans une équipe. Ils ne dispensent jamais, en revanche, de répondre à trois questions très simples : quels faits précis observons-nous, sur quelle période, avec quels indicateurs ? Qui décide de quoi à partir de là ? Et qu'est-ce qui dépend de nous, ici et maintenant ?

La méthode est simple. Après chaque acronyme, imposer la traduction : quel phénomène précis, trois indicateurs maximum, un horizon de temps. Puis relier à des décisions humaines : qui décide, qu'est-ce qui peut être anticipé ou contourné ? Et enfin passer de l'étiquette au plan : trois causes identifiées, trois actions datées avec un responsable nommé. Un acronyme en entrée de réflexion. Jamais en sortie. La prochaine fois qu'un sigle tombe en réunion, faites le test. Remplacez-le par une phrase concrète avec un chiffre, un horizon de temps, un responsable nommé.

Si la phrase devient inconfortable, posez-vous la question : c'est quoi, exactement, qu'on cherchait à éviter de dire ?

Dans vos comités, dans vos réseaux, dans vos réunions : êtes-vous prêts à troquer quatre lettres rassurantes contre des phrases claires, chiffrées et assumées ? Ce n'est pas plus difficile. C'est juste moins confortable. Et c'est exactement pour ça que ça vaut la peine.

“

Le job d'un fondateur,
c'est de résoudre des
problèmes qu'il n'avait
jamais imaginé avoir.

Oussama Ammar



**NOUS
OBTENONS CE QUE
NOUS RENFORCÔNS**

NOUS OBTENONS CE QUE NOUS RENFORÇONS

LE TEMPS LONG COMME SEULE STRATÉGIE QUI VAILLE
ON COURT PLUTÔT QU'ON MARCHE. ON MESURE UN RENDEZ-VOUS AVANT MÊME QU'IL AIT
EU LIEU. ON PARLE DE STRATÉGIE LÀ OÙ IL N'Y A QUE RÉACTION. DANS UN MONDE OBSÉDÉ
PAR L'IMMÉDIATÉTÉ, LE TEMPS LONG N'EST PAS UNE POSTURE ROMANTIQUE — C'EST LE
SEUL AVANTAGE COMPÉTITIF QUI NE S'ACHÈTE PAS.

Le mal du siècle

Il y a quelque chose de profondément révélateur dans la façon dont nos sociétés contemporaines ont réorganisé leur rapport au temps. On ne marche plus — on court. On n'écoute plus — on attend son tour de parler. On ne construit plus — on optimise. Partout, la même injonction silencieuse : aller plus vite, mesurer plus tôt, convertir plus vite.

Ce n'est pas un simple trait culturel. C'est une gangrène. Elle touche le business, bien sûr — mais elle touche aussi les relations humaines, les ambitions politiques, les trajectoires personnelles. Nos dirigeants politiques eux-mêmes ont abandonné toute idée de vision au profit de ce qu'on pourrait appeler la stratégie de l'instant : réagir à l'actualité, gérer le buzz, survivre au prochain sondage. L'horizon s'est rétréci jusqu'à ne plus dépasser la semaine.

Dans le monde entrepreneurial, ce rétrécissement prend une forme particulière. On glorifie la croissance trimestrielle. On célèbre les levées de fonds comme si elles étaient des victoires. On mesure le ROI d'un déjeuner, la rentabilité d'un événement, l'utilité d'une relation. Chaque interaction doit se justifier, se quantifier, se convertir. Et si elle ne rapporte rien d'immédiatement visible, elle est tacitement classée dans la colonne des pertes.

Le problème n'est pas la performance. Le problème, c'est l'horizon. Quand tout doit se rentabiliser maintenant, on ne construit plus rien qui tienne. On accumule des victoires tactiques en perdant la guerre stratégique.

« Quand tout doit se rentabiliser maintenant, on accumule des victoires tactiques en perdant la guerre stratégique. »

La légende du millionnaire en huit ans

Il existe un récit particulièrement tenace dans l'écosystème entrepreneurial : celui du fondateur qui, en sept ou huit ans de travail acharné, a transformé une idée en empire. Ce récit est réel — mais sa puissance de séduction tient précisément à son caractère exceptionnel. On ne fait pas l'apologie des exceptions parce qu'elles sont reproductibles. On les célèbre parce qu'elles rassurent sur l'idée que le temps long peut être court-circuité.

C'est une illusion dangereuse. Pour chaque fondateur qui a atteint une valorisation en milliards en moins d'une décennie, des milliers d'autres ont construit des entreprises solides, pérennes, respectées — sur vingt ans, trente ans, parfois plus. Ces trajectoires-là ne font pas la couverture des magazines. Elles n'ont pas de slide de pitch. Elles n'ont pas de story Instagram. Et pourtant, ce sont elles qui constituent l'essentiel de la création de valeur économique réelle dans nos sociétés.

La confusion entre l'exception et la norme a un coût. Elle installe une angoisse dans la tête des entrepreneurs qui avancent à un rythme humain — le sentiment diffus de ne pas aller assez vite, de ne pas briller assez fort, d'être en retard sur une course dont ils n'ont pas choisi les règles.

Et cette angoisse, à force de s'alimenter elle-même, épuise des gens qui auraient tout pour durer.

Le champion — le vrai — n'est pas celui qui gagne tout le temps. C'est celui qui dure. Celui qui marque les esprits par son fairplay, son respect pour l'adversaire, sa culture, sa capacité à perdre avec dignité et à revenir. Cette forme de grandeur-là est longue à construire. Très longue. Elle ne se mesure pas en trimestres.

« Le champion n'est pas celui qui gagne tout le temps. C'est celui qui dure. »

Ce que le jujitsu m'a appris

Je pratique le jujitsu brésilien. Et si je devais résumer ce que cette pratique m'a enseigné sur le business — sur la vie, peut-être — je dirais qu'il y a deux principes fondamentaux qui commandent tout le reste.

Le premier, c'est le temps d'avance. Dans un combat, celui qui gagne n'est pas nécessairement le plus fort ou le plus rapide. C'est celui qui a une longueur d'avance sur l'autre dans sa lecture de la situation. Il ne réagit pas aux actions de son adversaire — il les anticipe. Il impose son jeu, son rythme, sa logique. L'adversaire, lui, passe son temps à réagir, à rattraper, à combler des retards qu'il ne comprend pas toujours.

Le temps d'avance, c'est la capacité à voir plusieurs coups avant que les autres ne voient le coup en cours.

Le second principe, c'est le temps long. On ne domine pas un adversaire en jujitsu après six mois de pratique. Ni après un an. La maîtrise s'installe lentement, par couches successives. Les techniques s'automatisent. Les réflexes se forgent. La lecture du combat s'affine jusqu'à devenir presque intuitive. Il faut du temps — beaucoup de temps — pour dominer. Et ceux qui ne l'acceptent pas abandonnent avant d'avoir atteint le niveau où les choses deviennent vraiment intéressantes.

Ces deux principes valent exactement pour le business. Le temps d'avance, c'est la vision stratégique — percevoir ce que les autres ne voient pas encore, positionner son entreprise sur ce que le marché sera, pas seulement sur ce qu'il est. Le temps long, c'est la capacité à tenir, à progresser, à laisser les compétences et la réputation s'accumuler jusqu'à créer une forme de gravité naturelle.

Il y a une cohérence profonde entre ce que vous percevez, ce que vous voulez, ce que vous réalisez — et ce que les autres finissent par voir. Cet écart entre votre réalité interne et leur perception externe, c'est votre temps d'avance. Le gérer, c'est un art. Et cet art s'apprend dans la durée.

« Le temps d'avance, c'est imposer son jeu. Le temps long, c'est avoir le niveau pour jouer. »

Le ROI de ta femme

Revenons à cette obsession du ROI. Elle a envahi les relations professionnelles au point de les vider de leur substance. On voit des gens surfer d'un réseau à l'autre avec la conviction qu'il faut extraire quelque chose de chaque interaction avant même d'y avoir contribué. Un contact devient un prospect. Une conversation devient un tunnel de conversion. Une relation devient un actif à monétiser.

Poussée jusqu'au bout de sa logique, cette pensée devient absurde. Quel est le ROI de ton mariage ? Quel est le ROI de cette amitié qui dure depuis vingt ans — celle qui t'a soutenu dans les moments difficiles sans jamais rien comptabiliser ? La question prête à sourire. Mais c'est exactement la même pensée qu'on applique, sans sourciller, à des relations professionnelles qui demandent le même respect, la même patience, le même désintéressement apparent.

Un réseau ne se construit pas — il se cultive. Il ne se gère pas — il se nourrit. Les relations les plus précieuses de mon parcours professionnel ne se sont pas révélées immédiatement utiles.



Aucun KPI n'aurait prédit cela. Aucune logique de ROI court-terme n'aurait justifié ces investissements en temps et en attention. C'est précisément pour cela qu'ils ont eu de la valeur. Parce qu'ils étaient sincères.

La vraie question n'est donc pas : quel retour vais-je obtenir ? Elle est : est-ce que je donne avant de prendre ? Est-ce que je sers avant de facturer ? Ce ne sont pas les mêmes objectifs. Ce n'est pas la même mission. Et sur le long terme, ce n'est pas le même résultat.

« Les relations les plus précieuses ne se sont pas révélées immédiatement utiles. Aucun KPI n'aurait prédit leur valeur. »

La ligne d'horizon

Il y a une image qui me revient souvent, et qui dit mieux que n'importe quel concept ce qu'est vraiment le temps long : celle de la ligne d'horizon.

Quand on avance vers une ligne d'horizon, elle recule. Toujours. Plus on marche, plus elle s'éloigne. Ce n'est pas une illusion décourageante — c'est la nature même du chemin. L'entrepreneur qui comprend cela cesse de courir vers la ligne d'arrivée. Il commence à habiter le chemin.

C'est un changement de posture fondamental. On ne court plus pour finir — on avance pour grandir.

Et dans cet avancement, chaque étape a une valeur propre. Chaque échec enseigne quelque chose que la victoire n'aurait pas appris. Chaque période de stagnation prépare une accélération qu'on ne pouvait pas prévoir. Chaque relation construite patiemment devient une ressource au moment où on en a besoin.

Ce qui fait qui nous sommes, en définitive, c'est rarement la ligne d'arrivée. C'est le chemin. Les décisions qu'on a prises dans l'incertitude. Les personnes qu'on a choisies de servir avant de se servir. Les compétences qu'on a construites sans savoir exactement à quoi elles serviraient. Les valeurs qu'on a tenues sous pression, quand personne ne regardait.

Savoir avancer sans se retourner à chaque pas — c'est du talent, et c'est du travail. C'est une discipline mentale rare dans un monde où tout pousse à la vérification permanente, à la correction compulsive, à l'optimisation de chaque micro-décision. Mais savoir se retourner au bon moment, dans un timing maîtrisé, avec le recul nécessaire pour voir la route parcourue et corriger le cap — c'est de la maturité. C'est la différence entre celui qui réagit et celui qui décide.

« Ce qui fait qui nous sommes, c'est rarement la ligne d'arrivée. C'est le chemin, et ce qu'on a choisi d'y renforcer. »

Nous obtenons ce que nous renforçons

Il y a une loi simple, profonde, et universellement vérifiable que les années m'ont apprise : nous obtenons ce que nous renforçons. Pas ce que nous souhaitons. Pas ce que nous proclamons. Ce que nous renforçons — par nos actions répétées, nos choix quotidiens, les habitudes que nous laissons s'installer ou que nous décidons de cultiver.

Si vous renforcez l'impatience, vous obtenez des résultats précaires et une incapacité croissante à tenir dans la durée. Si vous renforcez le calcul dans les relations, vous obtenez un réseau de surface qui disparaît au premier vrai coup de vent. Si vous renforcez l'urgence permanente, vous obtenez l'épuisement — et l'épuisement n'est pas une médaille, c'est un symptôme.

Mais si vous renforcez la patience stratégique, vous construisez une capacité à lire le jeu que les autres ne voient pas encore. Si vous renforcez la générosité dans vos relations, vous créez un capital de confiance que rien ne peut acheter. Si vous renforcez votre engagement dans la durée — envers vos clients, vos équipes, votre propre développement — vous construisez quelque chose qui tient. Quelque chose qui dure.

Alors, avant de vous demander comment aller plus vite, posez-vous une question différente : qu'est-ce que vous êtes en train de renforcer aujourd'hui ? Quelle version de vous-même, de votre entreprise, de vos relations, est-ce que chaque décision contribue à construire ?

Le temps long n'est pas une résignation. Ce n'est pas le choix de ceux qui manquent d'ambition. C'est le choix de ceux qui ont compris que la vraie ambition ne se mesure pas en trimestres. Elle se mesure en décennies. En héritages. En gens qui, longtemps après, se souviennent encore de ce que vous avez construit — et de comment vous l'avez construit.

Le business se fait chemin faisant.

Et ce qui définit le chemin, c'est ce que vous avez choisi de renforcer à chaque pas.

“

Les investisseurs
investissent d'abord
dans des personnes,
ensuite dans des projets.

Oussama Ammar

DAMIEN CATRY

DIRECTEUR ASSOCIE **KALEIDO SPORTS &
MANAGEMENT**

Inspiration humaine



LE QUOTIENT MULTI-INTELLECTUEL

POURQUOI VOTRE ORGANISATION CONTINUE DE PASSER A CÔTÉ DE SES VRAIS TALENTS ?

VOTRE ENTREPRISE ADORE PARLER DE DIVERSITÉ. MAIS ELLE PENSE ENCORE AVEC UN SEUL CERVEAU.

LA PLUPART DES MANAGERS SAVENT RECONNAÎTRE UN BON RÉSULTAT. BEAUCOUP ONT PLUS DE MAL À RECONNAÎTRE UNE FORME D'INTELLIGENCE DIFFÉRENTE DE LA LEUR. CE N'EST PAS UN MANQUE DE BIENVEILLANCE. C'EST UNE HABITUDE CULTURELLE PROFONDÉMENT ANCRÉE.

DEPUIS TOUJOURS, L'ORGANISATION VALORISE UNE INTELLIGENCE DOMINANTE : CELLE QUI PARLE BIEN EN RÉUNION, QUI RAISONNE VITE, QUI MAÎTRISE LES CODES VERBAUX ET CONCEPTUELS. LES AUTRES TRAVAILLENT. SOUVENT TRÈS BIEN. MAIS RESTENT INVISIBLES.



LE TRAVAIL RÉEL EST MULTI-INTELLECTUEL. LE MANAGEMENT, BEAUCOUP MOINS.

CE QUE NOUS APPELONS « INTELLIGENCE » EST UN IMMENSE MALENTENDU

Dès les années 1980, Howard Gardner, psychologue à Harvard, remet profondément en question notre vision de l'intelligence. Après plus de vingt ans de recherche, il formule une idée simple mais dérangement : il n'existe pas une intelligence unique, mesurable par un QI, mais des intelligences multiples.

Logico-mathématique, verbo-linguistique, spatiale, corporelle-kinesthésique, musicale, interpersonnelle, intrapersonnelle... Aucune n'est supérieure aux autres. Elles sont simplement différentes.

Pourtant, dans l'entreprise, le mot « intelligent » reste massivement associé à une seule capacité : raisonner vite, conceptualiser, verbaliser. On appelle « talent » celui qui nous ressemble cognitivement. Et on rate le reste.

« Nous sommes tous intelligents, mais pas de la même manière. » — Howard Gardner, Frames of Mind (1983)

LE TERRAIN PARLE. L'ORGANIGRAMME N'ÉCOUTE PAS.

Si l'on observe le travail réel — loin des fiches de poste et des comités de carrière — le constat est immédiat : Le commercial performant mobilise avant tout une intelligence interpersonnelle fine. Le technicien fiable s'appuie sur une intelligence spatiale et corporelle précise. Le manager qui désamorce les tensions possède une intelligence émotionnelle développée.

Le chef d'équipe qui stabilise un collectif agit grâce à une intelligence relationnelle et intrapersonnelle solide.

Le travail réel mobilise toujours plusieurs intelligences à la fois. Et pourtant, les entretiens annuels et les promotions continuent d'évaluer les personnes comme si elles n'en avaient qu'une.

CE QUE JE VOIS SUR LE TERRAIN : DES TALENTS MAL LUS

Depuis des années, j'accompagne des managers et des équipes. Et je retrouve toujours les mêmes situations :

—Des collaborateurs très efficaces sur le terrain, jugés « peu stratégiques » parce qu'ils parlent peu.

—Des profils humains excellents, régulateurs d'équipe, écartés des promotions car « pas assez structurés ».

—Des managers très opérationnels, mis en difficulté dans des dispositifs de formation exclusivement théoriques.

Le problème n'est pas le talent. C'est la grille de lecture. Quand une organisation ne reconnaît qu'un type d'intelligence, elle fabrique mécaniquement de l'injustice — puis du désengagement.

VOUS NE MANQUEZ PAS DE TALENTS. VOUS MANQUEZ D'OUTILS POUR LES LIRE.

COMPRENDRE N'EST PAS APPRENDRE. APPRENDRE N'EST PAS INCARNER.

Gardner insiste sur un point souvent mal compris : reconnaître les intelligences multiples ne suffit pas. Il faut aussi adapter les modes d'apprentissage. Lire un livre sur la communication ne développe pas une intelligence relationnelle. Assister à un séminaire sur l'intelligence émotionnelle ne rend pas émotionnellement intelligent.

Comprendre un concept ne garantit en rien la capacité à l'incarner.

On n'apprend pas la relation humaine avec des slides. Les intelligences émotionnelles, relationnelles ou corporelles se développent par l'expérience, l'expérimentation, le vécu. Il faut ressentir, rater, ajuster, recommencer.

C'est là que de nombreux dispositifs de formation échouent : ils mobilisent presque exclusivement les intelligences logico-mathématiques et verbo-linguistiques pour développer des compétences qui relèvent d'autres registres.

LE COÛT CACHÉ DE L'ENTREPRISE MONO-INTELLECTUELLE

À force de ne valoriser qu'un type d'intelligence, l'organisation produit des effets très concrets sur sa performance :



—Des promotions absurdes : d'excellents experts devenus managers en difficulté.

—Des formations inefficaces qui consomment du budget sans changer les comportements.

—Des talents silencieux invisibilisés — et qui finissent par partir.

—Des collectifs déséquilibrés, performants sur le papier, fragiles dans la durée.

Ce n'est pas un problème de motivation. C'est un problème de reconnaissance.

Quand une organisation ne voit qu'une partie des intelligences, elle passe à côté d'une partie de ses talents — et de sa performance.

MANAGER LE QUOTIENT MULTI-INTELLECTUEL : UNE POSTURE, PAS UNE MÉTHODE

Il ne s'agit pas d'ajouter un outil RH ou une grille de plus. Il s'agit de changer de posture. Trois déplacements simples — mais exigeants — font toute la différence.

01. Observer avant d'évaluer
Regarder comment une personne agit, comprend, régule, ressent. Pas seulement comment elle s'exprime en réunion. L'intelligence d'un collaborateur se révèle souvent en dehors des espaces de prise de parole formels.

02. Varier les modes de communication
Gardner le rappelle : si l'on comprend vraiment quelque chose, on peut

l'expliquer de plusieurs manières. Un bon manager sait adapter son message aux intelligences de son équipe — pas l'inverse.

03. Arrêter de confondre potentiel et aisance verbale

L'intelligence ne se mesure pas au confort en réunion. Un bon manager ne cherche pas des clones. Il orchestre des intelligences différentes. C'est là que réside le vrai avantage compétitif.

LE VRAI COURAGE MANAGÉRIAL

Votre organisation n'a pas besoin de plus de talents. Elle en a déjà beaucoup. Elle a besoin de mieux les lire, mieux les reconnaître, mieux les positionner.

Le vrai courage managérial n'est pas de recruter les profils les plus brillants sur le papier. C'est d'accepter que certaines formes d'intelligence nous dérangent, nous échappent, ne nous ressemblent pas.

ET SI LE VRAI LEADERSHIP COMMENÇAIT LÀ : DANS LA CAPACITÉ À RECONNAÎTRE DES INTELLIGENCES DIFFÉRENTES DE LA SIENNE ?

Ce déplacement de regard, c'est ce qui distingue les managers qui construisent des équipes durables de ceux qui recrutent à leur image. C'est aussi, dans un contexte de guerre des talents, un avantage compétitif que beaucoup d'organisations laissent encore sur la table.

“

Les difficultés créent
souvent des occasions
inespérées pour se
réinventer.

Oprah Winfrey

NICOLAS BELNOU

FONDATEUR DE **BAND OF BROTHERS**

From Scratch



LES DEUX PRINCIPALES RAISONS DE L'ECHEC D'UNE ENTREPRISE

POURQUOI TANT D'ENTREPRENEURS TRAVAILLENT 80 HEURES PAR SEMAINE SANS PROGRESSER ? POURQUOI ABANDONNENT-ILS APRES 18 MOIS ALORS QUE LA CROISSANCE ARRIVE AU 29EME ? L'ECHEC ENTREPRENEURIAL N'EST PRESQUE JAMAIS SPECTACULAIRE. IL EST SILENCIEUX, PREVISIBLE, ET SE RESUME A DEUX FAILLES STRUCTURELLES QUE PERSONNE NE CELEBRE : LE MANQUE DE FOCUS ET LE MANQUE DE CONSTANCE.



La plupart des entreprises n'échouent pas faute d'idées, de travail ou d'ambition. Elles échouent pour des raisons beaucoup plus silencieuses, presque banales. Pas un crash brutal. Pas une erreur spectaculaire. Mais une lente érosion.

Deux causes reviennent, systématiquement, quels que soient le secteur, l'époque ou le niveau d'expérience : le manque de focus et le manque de constance. Ces deux failles ne sont pas morales. Elles sont structurelles.

1^{ère} raison : Le manque de focus : quand l'incapacité à dire non empêche de gagner

Le manque de focus est souvent mal compris. On l'associe à un déficit d'attention, à une difficulté à se concentrer. C'est faux. Le manque de focus n'est pas un problème de concentration. C'est un problème de choix.

Stewart Butterfield, fondateur de Slack, illustre parfaitement ce principe. Avant Slack, il travaillait sur un jeu vidéo en ligne appelé Game Neverending. Le jeu a échoué. Dans les décombres, il y avait un outil de partage de photos que l'équipe avait développé pour elle-même. Butterfield a fait ce que peu font : il a tué son projet principal pour se concentrer sur cet outil périphérique. Flickr est né de ce renoncement radical.

L'histoire s'est répétée avec Glitch, un autre jeu vidéo qui a échoué mais dont l'outil de communication interne est devenu Slack. Le focus n'est pas ce qu'on ajoute. C'est ce qu'on accepte de détruire.

Beaucoup d'entrepreneurs refusent de fermer des portes. Ils veulent plusieurs cibles clients, plusieurs offres, plusieurs marchés, plusieurs récits possibles. Non par stratégie, mais par peur de renoncer. Ils se disent "on ne sait jamais", "on verra plus tard", "on testera tout". Résultat : le projet devient large, flou, indécidable. Un projet sans renoncement n'est pas ambitieux. Il est indéfini.

Kevin Systrom et Mike Krieger ont vécu cette réalité avec Burbn en 2010. Leur application était un couteau suisse mobile : check-in géolocalisé avec photos, commentaires, plans, et autres fonctionnalités. Interface confuse, utilisateurs perdus, croissance anémique.

Ils ont alors fait quelque chose de radical. Ils ont analysé ce que les gens utilisaient vraiment. Une seule fonctionnalité dominait : le partage de photos avec filtres. Ils ont supprimé tout le reste. Littéralement tout. Le check-in géolocalisé, leur fonctionnalité principale initiale, a disparu. Burbn est devenu Instagram. 13 employés. Racheté par Facebook pour 1 milliard de dollars 18 mois plus tard.

Le focus n'a pas ralenti leur croissance. Il l'a rendue possible.

Un symptôme très fréquent du manque de focus se manifeste ainsi : "Je travaille énormément, mais je plafonne." Des entrepreneurs à 80 heures par semaine, très engagés, très fatigués, mais bloqués à un plafond structurel. Le problème n'est pas l'effort. Le problème est le système sur lequel l'effort s'applique. Travailler plus sur un système mal focalisé ne produit pas plus de résultats. Cela produit plus de fatigue. Le focus n'amplifie pas l'effort. Il le rend pertinent.

Le focus commence toujours par une série de refus. Chaque "oui" a un coût d'opportunité invisible. Un nouveau client signifie du temps de support, de l'adaptation du produit, de l'énergie mentale. Une nouvelle fonctionnalité crée de la maintenance, de la complexité, de la dette technique.

Basecamp refuse depuis 20 ans d'ajouter des fonctionnalités demandées par une minorité, de lever des fonds, de faire de l'acquisition agressive. Résultat : une entreprise rentable, stable, avec 3 millions d'utilisateurs et moins de 80 employés. Les entreprises solides sont construites autant par ce qu'elles refusent que par ce qu'elles font.

Un projet ne peut avancer que s'il répond clairement à trois questions.



Quel est le problème principal que nous résolvons aujourd'hui ? Quelle est la métrique dominante qui guide toutes les décisions ? Quelle est la seule chose qui, si elle progresse, fait progresser tout le reste ? Si ces réponses changent chaque mois, le projet ne progresse pas. Il se réorganise en permanence.

Les entreprises qui durent identifient leur métrique nord et s'y tiennent. Airbnb mesure le nombre de nuits réservées, pas le nombre de visiteurs. Facebook, à ses débuts, optimisait pour les utilisateurs actifs quotidiens, pas pour les inscrits. Amazon privilégie le cash flow libre par action, pas le profit à court terme. Une métrique nord force des renoncements. Le manque de focus est rarement un manque d'intelligence. C'est une incapacité à assumer un cap unique assez longtemps.

2^{ème} raison : Le manque de constance : pourquoi la majorité abandonne trop tôt

La deuxième cause d'échec est encore plus répandue que la première. Les entreprises échouent rarement parce qu'elles font les mauvaises choses. Elles échouent parce qu'elles cessent de faire les bonnes choses trop tôt.

La constance n'a rien de séduisant. Elle est répétitive, monotone, peu valorisée, rarement applaudie. Elle ne génère pas de storytelling.

Elle ne produit pas de pics émotionnels. C'est précisément pour cela qu'elle est rare. Et précisément pour cela qu'elle est décisive.

Dans l'écosystème entrepreneurial moderne, on célèbre les pivots spectaculaires, les levées de fonds massives, les lancements "disruptifs". On ne célèbre jamais la 500ème itération d'un produit, la 10ème année sans levée, la croissance linéaire stable. Pourtant, ce sont ces derniers qui construisent des entreprises durables.

On observe souvent le même schéma d'abandon. Lancement avec énergie. Premiers résultats modestes. Plateau. Ennui. Doute. Abandon ou pivot prématuré. Le projet n'est pas mort. Il n'a simplement pas encore eu le temps de produire des effets visibles. Dans la majorité des projets sérieux, la progression est d'abord invisible : apprentissage, crédibilité, réputation, compétence, système. Tout cela s'accumule lentement, sans signal immédiat.

Ben Chestnut et Dan Kurzius ont lancé Mailchimp en 2001 comme side-project. Pendant 6 ans, ils ont fait autre chose pour payer les factures. Pendant 17 ans, ils n'ont levé aucun fonds. En 2021, ils ont vendu à Intuit pour 12 milliards de dollars. 17 ans pour devenir un "succès overnight".

Le piège du plateau : quand l'ennui tue la croissance

Un schéma particulièrement destructeur se répète chez les fondateurs. Ils veulent booster leur chiffre d'affaires. Ils travaillent dur. Ils voient une croissance initiale. Puis vient le plateau. Le CA stagne à 20K, 50K, 100K par mois pendant 6, 12, 18 mois. Et là, l'ennui s'installe. Pas l'épuisement. Pas la difficulté. L'ennui. "On fait toujours la même chose." "Ça ne bouge plus." Et ils abandonnent.

Le paradoxe est cruel : c'est précisément pendant le plateau que la vraie progression se construit. Le CA ne bouge pas, mais le processus de vente s'affine, le produit s'améliore silencieusement, la réputation se construit, le système devient reproductible.

Un plateau n'est pas une stagnation. C'est une consolidation. L'image du bambou chinois illustre ce principe. Le bambou ne pousse pas pendant 5 ans après avoir été planté. Rien en surface. Juste de l'arrosage quotidien.

Puis, la cinquième année, il pousse de 25 mètres en 6 semaines. Les racines se développaient. Le plateau est le moment où les racines se construisent. Mais la plupart des entrepreneurs arrêtent d'arroser après 18 mois.

Une analyse de 5000 SaaS par ChartMogul montre que 70% des entreprises stagnent entre 12 et 36 mois. Celles qui maintiennent leur effort pendant le plateau ont 4 fois plus de chances d'atteindre la croissance explosive.

La durée médiane d'un plateau avant décollage ? 29 mois. Presque 2 ans et demi à faire "la même chose" avant que ça ne décolle.

Joel Gascoigne, fondateur de Buffer, a documenté publiquement ses revenus. Croissance rapide de 0 à 100K de revenus récurrents mensuels la première année. Puis plateau autour de 120K pendant 18 mois. Seulement 20K de croissance. À partir du mois 31, explosion à 500K puis 1M. Ce qui s'est passé pendant le plateau ? Refonte complète du produit, construction d'une équipe solide, mise en place de processus scalables.

Sans ces 18 mois "ennuyeux", pas d'explosion après. La croissance ne vient pas après l'effort. Elle vient après l'ennui.

Le réseau invisible : quand la solitude fait abandonner

Un autre pattern destructeur apparaît souvent. Les fondateurs savent qu'ils doivent développer leur réseau pour sortir de la solitude entrepreneuriale, rencontrer les bonnes personnes, créer des opportunités.

Ils se lancent. Ils vont à des événements, prennent des cafés, font des appels. Mais l'effort est réel et le retour sur investissement est invisible. Les conversations ne mènent nulle part immédiatement. Les "bonnes personnes" ne se matérialisent pas. Alors ils arrêtent. "Le networking ne marche pas pour moi." Ils abandonnent juste avant que ça ne fonctionne.

La vérité sur le réseau : il ne produit pas de résultats à court terme. Les six premiers mois constituent un investissement pur. Vous donnez beaucoup, vous recevez peu.

Le retour sur investissement est nul. De six à dix-huit mois, la reconnaissance émerge. Les conversations deviennent plus profondes. Premières opportunités, petites. **De dix-huit à trente-six mois, le réseau s'active. Les gens pensent à vous spontanément.** Les opportunités viennent à vous. Après trente-six mois votre réseau travaille pour vous. Effet multiplicateur.

Patrick Collison, co-fondateur de Stripe, a commencé à 16 ans à contacter systématiquement des personnes qu'il admirait. Pas pour vendre. Pas pour lever. Juste pour apprendre et créer du lien. Résultat après 15 ans de constance : un réseau qui inclut les fondateurs de Facebook, Airbnb, des prix Nobel, des PDG Fortune 500.

Ce réseau a été décisif pour lever auprès des bons investisseurs, recruter les meilleurs talents, obtenir les premiers gros clients. Combien de temps avant que ce réseau ne "paie" ? Au moins 5 ans.

Beaucoup d'entrepreneurs abandonnent non pas par manque de compétences, mais par manque de soutien. La solitude entrepreneuriale est réelle et toxique. Pour en sortir, il faut investir dans le réseau. Mais cet investissement ne paie pas immédiatement. Alors on arrête. Et on reste seul.

Une étude de First Round Capital sur 300 startups montre que les fondateurs avec un réseau actif ont 2,5 fois plus de chances de réussir. Mais 75% arrêtent leur effort de networking après 8 mois. La médiane pour qu'un réseau "paie" ? 22 mois.

Le réseau est comme le chiffre d'affaires : il stagne longtemps avant d'exploser. Mais seulement si on ne l'abandonne pas pendant le plateau.

Interruption : le vrai poison

Ce qui tue les projets, ce ne sont pas les erreurs. Ce sont les interruptions. Pausas non assumées, changements de rythme, redémarrages permanents. Chaque interruption casse l'accumulation.



Imaginez deux entrepreneurs. Le premier lance un projet, travaille dessus 8 mois, se décourage, fait une pause de 3 mois, reprend avec "un nouveau départ". Il répète ce cycle 5 fois sur 5 ans. Le second travaille sans interruption pendant 5 ans, même avec des hauts et bas. Au bout de 5 ans, le premier a accumulé 20 mois de travail effectif dispersé. Il redémarre à zéro à chaque relance. Le second a accumulé 60 mois de progression composée. Chaque mois s'appuie sur le précédent. La différence de résultats est exponentielle.

Un projet qui avance lentement mais sans rupture bat toujours un projet qui avance vite par à-coups. La constance est une discipline du temps, pas de la motivation.

Angela Duckworth, psychologue à l'université de Pennsylvanie, a étudié ce qu'elle appelle la ténacité : la combinaison de passion et de persévérance pour des objectifs à long terme. Ses recherches sur des milliers de personnes montrent que cette ténacité prédit mieux la réussite que le QI, le talent naturel ou l'éducation. Les entrepreneurs tenaces ont 3 fois plus de chances de réussir. Et contrairement au talent, la ténacité peut se développer.

Le vrai problème de la passion : les entrepreneurs passionnés travaillent comme des forcenés quand ils sont

motivés et s'arrêtent complètement quand ils ne le sont plus. Résultat : une succession de sprints et de pauses. Exactement le pattern qui détruit l'accumulation. Les entrepreneurs constants travaillent qu'ils soient motivés ou pas. Ils ont des routines. Ils ont des systèmes.

La constance bat la passion. Les amateurs attendent l'inspiration. Les professionnels ont un système.

Focus et constance : le couple indissociable

Le focus sans constance est stérile. La constance sans focus est épuisante. Le focus donne une direction. La constance donne de l'épaisseur. Un bon focus permet de répéter les bons gestes. La constance permet à ces gestes de produire des effets.

Jeff Bezos incarne ces deux principes. Focus obsessionnel : métrique nord fixée sur le cash flow libre par action, obsession client plutôt que profit court terme. Constance implacable : même stratégie depuis 27 ans, investissement long terme assumé, refus de céder à Wall Street. Pendant 23 ans, il a joint sa première lettre aux actionnaires de 1997 à chaque nouvelle lettre.

Message : nous faisons toujours la même chose, nous n'avons pas changé de cap.

En croisant focus et constance, on obtient quatre profils. Sans focus, sans constance : échec garanti. Sans focus, avec constance : épuisement. Avec focus, sans constance : potentiel gâché. Avec focus, avec constance : construction durable. Les entreprises qui durent ne sont pas celles qui vont le plus vite. Ce sont celles qui avancent sans interruption.

La vérité inconfortable

La majorité des entrepreneurs veulent des résultats rapides, des opportunités visibles, des leviers immédiats. Mais peu sont prêts à tenir un cap étroit, répéter les mêmes actions, accepter des phases longues sans reconnaissance, construire pendant dix ans.

Notre culture entrepreneuriale moderne valorise la disruption rapide, le "fail fast, pivot faster", les success stories en 18 mois. Cette culture est toxique pour la constance. Une étude de la Harvard Business Review sur 10 ans montre que les entreprises qui lèvent beaucoup ont un taux d'échec de 75%. Les entreprises bootstrappées ont un taux d'échec de 40%. Les entreprises qui existent depuis 10 ans ou plus ont 95% de chances de survivre 10 ans de plus.

Pourquoi ? Les entreprises qui lèvent sont sous pression pour croître vite. Les entreprises bootstrappées sont forcées à la rentabilité et à la constance.

Les projets n'échouent pas parce qu'ils demandent trop d'énergie. Ils échouent parce qu'ils demandent trop de temps à des personnes pressées. Ce qu'on perd en abandonnant : les apprentissages accumulés, la crédibilité construite, le réseau tissé, la réputation naissante, les erreurs corrigées. Tout cela s'évapore. À chaque redémarrage, on recommence à zéro. La maîtrise ne vient pas de la multiplication. Elle vient de la répétition.

Conclusion : L'échec silencieux

L'échec entrepreneurial est rarement spectaculaire. Il est presque toujours silencieux. Il ne commence pas par un crash. Il commence par une porte qu'on laisse ouverte "au cas où", une semaine de pause "pour réfléchir", un client qu'on accepte "même s'il n'est pas aligné", un pivot "stratégique" au bout de 8 mois. Ces petites décisions, cumulées, créent l'érosion.

L'échec commence quand on refuse de choisir, quand on refuse de renoncer, quand on refuse de durer. Le focus exige du courage. La constance exige de la patience. Peu maîtrisent les deux. Ceux qui y parviennent construisent des entreprises. Les autres accumulent des tentatives. Ce qui sépare ceux qui réussissent de ceux qui échouent n'est pas extraordinaire.

C'est faire la même chose lundi et jeudi. Dire non à ce qui brille.

Continuer quand c'est ennuyeux. Tenir un cap pendant 3 ans sans résultat visible. Répéter le même geste 500 fois. C'est profondément banal. Et précisément pour cela, c'est rare.

La réussite entrepreneuriale n'est pas réservée aux génies. Elle est accessible à ceux qui acceptent de choisir une direction et s'y tenir, de faire le travail tous les jours, d'ignorer les distractions brillantes, de construire lentement pendant longtemps. Le talent ouvre des portes. La constance et le focus les traversent.

Un projet ne demande pas plus d'intensité. Il demande moins de dispersion et plus de continuité. La question n'est pas : "Qu'est-ce que je devrais faire ?" La question est : "Qu'est-ce que je peux tenir pendant 10 ans ?" C'est là que tout commence.



“

Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu : des chevaux plus rapides.

Henry Ford

ANNE-SOPHIE CARDOT

CONSULTANTE RH, **COACH**, **FORMATRICE**



LA PART INVISIBLE DE VOS DÉCISIONS

DERRIÈRE CHAQUE CHOIX, DES AUTOMATISMES HÉRITÉS DE VOTRE HISTOIRE PROFESSIONNELLE ORIENTENT LA STRATÉGIE. LES COMPRENDRE OUVRE UN NOUVEL ESPACE DE LIBERTÉ POUR LE DIRIGEANT.

altigo
formation & coaching

Mars 2023. Marc Dufresne hérite d'une PME industrielle au bord du gouffre. 120 salariés, trésorerie négative, trois clients majeurs partis. Dix-huit mois plus tard : +4,2 millions d'euros d'EBITDA. Redressement spectaculaire. Sa méthode ? Un contrôle millimétrique. Chaque investissement, chaque recrutement, chaque négociation passe par lui. « Je préfère vérifier deux fois que réparer après », répète-t-il.

Janvier 2025. L'entreprise tourne. Marc est épuisé. Ses équipes attendent tout de lui. Deux talents viennent de partir. Lors d'un séminaire, son DRH ose : « Marc, ton contrôle nous a sauvés. Mais aujourd'hui, est-ce qu'il ne nous étouffe pas ? »

Silence.

Cette question révèle quelque chose de rarement visible : nos schémas mentaux

ne se contentent pas d'influencer nos décisions. **Ils construisent l'organisation.** Marc ne « contrôle » pas simplement. Il a architecturé, sans le savoir, un système entier cohérent avec sa représentation du risque — elle-même forgée pendant la crise de 2023.

Ce que votre parcours a gravé dans votre cerveau

Revenons en arrière. 2023. Une erreur d'engagement contractuel non supervisée aurait pu coûter 800 000 euros à l'entreprise. Marc l'a détectée in extremis.

Ce moment a tout changé. Son cerveau a enregistré : « Sans mon regard, l'entreprise prend des risques mortels. » Résultat : validation systématique de toute décision au-dessus de 5 000 euros. Et ça a marché. Aucune erreur majeure pendant dix-huit mois. Succès incontestable.

Sauf que.

Pendant ce temps, ses équipes ont appris autre chose. Elles ont compris que prendre une initiative sans validation préalable était risqué. Pas par incompetence. Par adaptation rationnelle à l'environnement créé par Marc. Le mécanisme est simple : si chaque décision non validée peut être remise en cause, alors ne pas décider devient la stratégie la plus sûre.

Infantilisation progressive. Fuite des talents. Ralentissement décisionnel. Le schéma qui l'avait sauvé était devenu sa prison. Ce que Chris Argyris appelle une « boucle d'apprentissage défensif » : un système qui se renforce lui-même tout en devenant dysfonctionnel.

→ Ce que la science révèle : des heuristiques aux architectures organisationnelles

Dans les années 1970, Daniel Kahneman et Amos Tversky ont démontré que face à la complexité, notre cerveau utilise des raccourcis cognitifs — les heuristiques. Économes en ressources mentales, mais systématiquement biaisés.

Une révolution : nous ne décidons pas rationnellement, même quand nous en avons l'impression.

Chris Argyris a étendu cette analyse aux organisations avec le concept de théories d'action (theories-in-use) :

les modèles mentaux implicites qui gouvernent vraiment nos comportements, distincts de ce qu'on affiche (espoused theories). La différence entre ce qu'on dit faire et ce qu'on fait réellement.

Mais c'est Peter Senge qui a montré la dimension systémique : ces modèles individuels **s'institutionnalisent**. Le dirigeant ne pense pas seulement différemment. Il crée, souvent à son insu, une architecture organisationnelle cohérente avec ses schémas internes. Les procédures, les rituels de décision, les critères d'évaluation — tout se configure progressivement autour de son modèle mental dominant.

Edgar Schein a baptisé ce niveau le plus profond : les hypothèses tacites (basic underlying assumptions). Invisibles, jamais questionnées, mais structurantes. Chez Marc : « Le risque doit être validé en haut. » Personne ne l'a jamais écrit. Tout le monde l'a intégré.

Les biais qui verrouillent le système

Le biais de confirmation : quand voir c'est déjà croire

Sophie a fondé une scale-up tech. Brillante. Intuitive. En 2024, elle pressent qu'un pivot produit est nécessaire.



Son équipe produit présente une étude utilisateur solide : 68% des clients actuels ne suivraient pas. Sa réaction ? « Ces chiffres reflètent l'état **actuel** du marché, pas sa dynamique future. » Elle lance le pivot. Six mois plus tard : -40% de CA. Rétrospectivement, Sophie reconnaît : « J'ai écouté mes équipes... mais j'ai relativisé ce qui me dérangeait. »

Le mécanisme est redoutable parce qu'invisible. Sophie croit avoir consulté objectivement. Mais son schéma mental — « Mon intuition est mon actif stratégique » — a préfiltré l'information avant l'analyse rationnelle.

C'est le biais de confirmation, documenté par Raymond Nickerson : nous privilégions systématiquement les informations cohérentes avec nos croyances préexistantes. Les signaux confirmants sont amplifiés, intégrés rapidement. Les contradictoires sont scrutés plus sévèrement, soumis à davantage de critères de validité, ou carrément écartés.

L'insidieux dans tout ça ? Le biais opère **en amont** de la décision consciente. Avant même qu'on se dise « je vais décider », le filtre attentionnel a déjà fait son tri. Sophie n'a pas « rejeté » l'étude. Elle l'a resignifiée pour la rendre compatible avec son intuition.

L'illusion de contrôle : confondre corrélation et causalité

Retour à Marc. Il interprète l'absence d'erreur comme la preuve de l'efficacité de son contrôle. Raisonement apparemment logique : « Depuis que je supervise tout, aucune erreur majeure. Donc mon contrôle fonctionne. »

Mais il ne voit pas l'hypothèse alternative : peut-être que son équipe, désormais mûre et compétente, ne commettrait plus d'erreurs majeures même sans supervision rapprochée. Marc confond corrélation (« je contrôle ET il n'y a pas d'erreur ») et causalité (« je contrôle DONC il n'y a pas d'erreur »).

Ellen Langer, psychologue à Harvard, a démontré ce phénomène dans les années 1970 : l'illusion de contrôle. Nous surestimons systématiquement notre capacité à influencer les événements dès qu'on a l'impression d'exercer un contrôle. Même quand ce contrôle est largement illusoire.

Le piège est double. D'abord, Marc attribue le succès à son action (biais d'attribution). Ensuite, cette attribution renforce le schéma : « Vous voyez, mon contrôle fonctionne. » La boucle est bouclée. Le schéma se nourrit de ses propres effets supposés.

Le biais de statu quo et l'escalade d'engagement

Laurent dirige une ESN en croissance. Il a grandi dans des grands groupes exigeants où l'adaptabilité était valorisée. Il reproduit ce schéma : absorption des tensions, flexibilité maximale, surinvestissement personnel. Il est devenu le régulateur thermique de l'organisation.

2024 : burn-out évité de justesse. Son coach lui demande : « Pourquoi ne pas restructurer ton organisation pour qu'elle absorbe elle-même la complexité ? »

Réponse de Laurent : « On a toujours fonctionné comme ça. Changer maintenant créerait plus de problèmes que ça n'en résoudrait. En plus, j'ai investi tellement d'énergie dans ce modèle... »

Double piège. D'abord, le biais de statu quo (Samuelson & Zeckhauser) : maintenir ses choix antérieurs même face à de meilleures alternatives objectivement disponibles. Le changement est perçu comme plus risqué que la continuité, même quand la continuité mène droit dans le mur.

Ensuite, l'escalade d'engagement (Staw) : plus on a investi — temps, énergie, identité — dans une stratégie, plus il devient psychologiquement coûteux d'y renoncer.

« J'ai déjà tant donné » devient un argument pour continuer, alors que c'est précisément une raison pour s'arrêter et réévaluer.

Comment le schéma du dirigeant façonne l'organisation

Voici ce qui est fascinant.

Les schémas mentaux du dirigeant ne restent pas dans sa tête. Ils se cristallisent en normes organisationnelles. Schein l'a décrit : les hypothèses tacites — ce niveau invisible mais structurant — sont directement alimentées par les schémas du dirigeant. Et personne n'en parle jamais explicitement. C'est dans l'air.

Chez Marc, l'hypothèse tacite devenue norme culturelle : « Le risque doit être validé en haut. » Aucune procédure formelle ne l'énonce. Mais chaque collaborateur l'a intégré par observation comportementale. Ils ont vu ce qui était récompensé (la prudence, la consultation) et ce qui était sanctionné (l'initiative autonome qui échoue).

Résultat : un système auto-entretenu. Les équipes attendent la validation, ce qui produit de la dépendance visible, ce qui justifie aux yeux de Marc la nécessité de son contrôle. La boucle est parfaite. Et toxique.

Les routines défensives : la boucle qui se mord la queue

Argyris appelle ça les « routines défensives ». Des schémas interactionnels qui protègent le dirigeant (et l'organisation) de l'inconfort de la remise en question, au prix d'un blocage de l'apprentissage. Voici la mécanique :

1. **Marc contrôle** → Les équipes cessent progressivement de prendre des initiatives (« À quoi bon, il va de toute façon revalider »).
2. **Les équipes attendent** → Marc observe cette passivité et interprète : « Vous voyez, elles ne sont pas autonomes. Elles ont besoin de moi. »
3. **Marc renforce le contrôle** → Les équipes intériorisent davantage leur dépendance (« Il ne nous fait pas confiance, autant ne rien tenter »).
4. **Boucle bouclée** → Le système se stabilise dans un équilibre sous-optimal. Tout le monde en souffre. Personne n'en sort.

Pourquoi cette boucle est-elle si difficile à casser ? Parce qu'elle est défensive pour Marc.

Remettre en question son contrôle impliquerait d'accepter une idée profondément déstabilisante : il a peut-être créé la dépendance qu'il déplore. Dissonance cognitive insoutenable.

Alors le schéma se maintient, protégé par son invisibilité même. C'est exactement ce qu'Argyris entend par « défensif » : le système protège l'individu de l'inconfort de l'auto-remise en question, au prix de sa propre efficacité.

Les signaux faibles systématiquement resignifiés

Trois signaux étaient objectivement disponibles chez Marc dès 2024 :

- **Turnover des talents** : Deux cadres à haut potentiel partis en six mois, citant explicitement le manque d'autonomie dans leurs entretiens de départ.
- **Allongement des cycles** : Réponses aux appels d'offres passées de 10 jours à 3 semaines (attente de validation).
- **Passivité en réunion** : En CODIR, silence systématique jusqu'à ce que Marc se prononce.

Marc voyait ces signaux. Impossible de les manquer. Mais voici comment son schéma les réinterprétait en temps réel :



« Ils partent parce qu'ils ne supportent pas l'exigence. Les bons restent. »

« Les cycles s'allongent parce que les dossiers deviennent plus complexes. Normal. »

« Ils sont silencieux parce qu'ils manquent de vision stratégique. C'est mon rôle de trancher. »

Le schéma ne se contente pas de filtrer les données. Il les resignifie activement pour préserver sa cohérence interne. Chaque signal contradictoire est transformé en signal confirmant. C'est un système d'auto-validation parfait. Et totalement aveugle à lui-même.

Comment sortir de la boucle :

méthodologie du changement
Bonne nouvelle : il existe des méthodes éprouvées pour sortir de ces boucles défensives. Elles demandent du courage intellectuel, mais elles fonctionnent. Voici comment.

L'échelle d'inférence : remonter le fil de la pensée

Argyris a développé un outil puissant : l'échelle d'inférence (Ladder of Inference). L'idée ? Décomposer le trajet mental entre observation brute et conclusion finale.

Montrer comment on passe, en quelques millisecondes, de données objectives à des croyances solidement ancrées.

Niveau 1 — Données observables :

« Mon équipe ne prend pas d'initiatives sans me consulter. »

↓

Niveau 2 — Sélection des données :

« Je me concentre sur les cas où j'ai dû intervenir pour corriger. »

↓

Niveau 3 — Interprétation : *« Cela signifie qu'ils manquent d'autonomie. »*

↓

Niveau 4 — Hypothèse causale : *« Ils ont besoin de mon contrôle pour éviter les erreurs. »*

↓

Niveau 5 — Conclusion : *« Je dois maintenir mon niveau de supervision. »*

L'exercice consiste à redescendre l'échelle en testant les hypothèses alternatives à chaque niveau. « Et si j'ai sélectionné uniquement les données qui confirment ma croyance ? Et si mon contrôle créait la dépendance que j'observe ? »

Cette simple reformulation ouvre un espace de réflexion. Elle ne nie pas le schéma. Elle le rend visible. Et donc questionnable.

L'expérimentation contrôlée : tester sans risque existentiel

Marc a accepté une expérimentation progressive, conçue avec son coach : déléguer temporairement la validation des décisions inférieures à 20 000 euros à trois managers clés. Conditions : durée limitée (trois mois), point hebdomadaire de débriefing, droit de veto maintenu en cas d'alerte.

Résultat ? Aucune erreur majeure. Deux décisions auraient pu être légèrement optimisées... mais elles l'ont été en temps réel par les équipes elles-mêmes, lors des débriefings internes, sans intervention de Marc.

Plus intéressant encore : Marc a observé quelque chose qu'il n'avait jamais vu. Ses managers, libérés de l'attente de validation, ont commencé à se consulter entre eux. Une forme de régulation collective est apparue spontanément. Le contrôle n'avait pas disparu. Il s'était redistribué.

L'expérimentation contrôlée permet de tester le schéma sans danger existentiel. Elle produit des **données empiriques** qui peuvent contredire les croyances. Marc a découvert que ses équipes étaient compétentes... une fois libérées de la dépendance structurelle qu'il avait créée.

Le feedback systémique : révéler l'effet invisible

Un feedback 360° classique évalue des compétences : « Marc est-il stratégique ? Sait-il communiquer ? » Un feedback ciblé sur les schémas pose des questions radicalement différentes. Il interroge l'effet système des comportements du dirigeant :

« Dans quelles situations précises hésitez-vous à prendre une décision sans validation ? Pourquoi ? »

« Quand vous proposez une idée contraire à l'intuition du dirigeant, que se passe-t-il généralement ? Comment réagit-il ? Comment réagissez-vous ? »

« Y a-t-il des sujets que vous évitez d'aborder spontanément ? Si oui, lesquels et pourquoi ? »

Ces questions ne critiquent pas le dirigeant. **Elles révèlent l'architecture relationnelle** produite par ses schémas. Marc a ainsi découvert que ses équipes ne « manquaient pas d'autonomie » comme il le pensait. Elles avaient appris, tout à fait rationnellement, que l'autonomie sans validation préalable était risquée dans son système.

C'était une adaptation intelligente, pas un défaut.

Le feedback systémique change radicalement la conversation : du « vous avez un problème de compétence » au « nous avons co-construit un système qui produit ces effets ».

Le rituel de questionnement : institutionnaliser le doute productif

Laurent a mis en place un rituel mensuel baptisé « La question qui dérange ». Règle simple : chaque membre du CODIR pose une question remettant en cause une hypothèse stratégique considérée comme acquise. Pas de réponse obligatoire immédiate. Juste l'obligation de poser la question. Et de l'écouter.

*Question récente, posée par sa DAF : « Et si notre croissance était ralentie non par la saturation du marché, mais par **ta** capacité personnelle d'absorption de la complexité ? »*

Silence dans la salle. Puis Laurent : « C'est exactement le type de question que je ne veux pas entendre. Donc c'est probablement la plus importante. Donnez-moi une semaine pour y réfléchir. »

Trois semaines plus tard : restructuration majeure avec délégation de pans entiers d'activité. Résultat six mois après : Laurent travaille moins, l'entreprise croît plus vite, et il a évité ce qui aurait probablement été un deuxième burn-out.

Le rituel de questionnement institutionnalise ce que Donald Schön appelle la « réflexion en action » (reflection-in-action) : la capacité à interroger ses propres schémas pendant qu'ils opèrent, pas seulement après coup.

Conclusion : la lucidité comme avantage stratégique durable

Posons les choses clairement : les schémas mentaux ne sont ni bons ni mauvais en soi. Ils sont contextuels. Adaptatifs dans certaines situations, limitants dans d'autres.

Le contrôle de Marc a littéralement sauvé son entreprise en 2023. L'intuition de Sophie a bâti une scale-up là où d'autres auraient hésité pendant des mois. L'adaptabilité de Laurent a permis d'absorber des crises que d'autres structures auraient éclatées. Ces schémas ont été des atouts décisifs. Sans eux, pas de succès.

Ils sont devenus des prisons quand le contexte a changé. Quand l'urgence de la crise a laissé place à la nécessité de construire. Quand il a fallu passer du mode « survie » au mode « développement ».

Le problème n'est donc pas d'avoir des schémas mentaux — c'est inévitable, nécessaire même, pour fonctionner dans la complexité.



Le cerveau humain ne peut pas analyser chaque situation from scratch. Il a besoin de ces raccourcis, de ces patterns de reconnaissance rapide. Le problème est double : ne pas en avoir conscience, et ne pas savoir quand ils deviennent inadaptés.

C'est là que la lucidité stratégique entre en jeu. Elle consiste à développer une capacité métacognitive : observer ses propres schémas pendant qu'ils opèrent, en temps réel, pas seulement en rétrospective post-erreur.

Cette lucidité ne signifie pas désactiver les schémas — ce serait impossible et probablement dangereux. L'intuition rapide, le contrôle vigilant, l'adaptation flexible restent des ressources précieuses. La lucidité signifie **choisir consciemment** quand les activer. Passer du mode automatique au mode choisi.

Marc a appris à se demander : « Est-ce que je contrôle parce que c'est nécessaire, ou parce que c'est mon réflexe ? » Sophie s'interroge désormais : « Est-ce mon intuition qui parle, ou mon besoin de valider mon intuition ? » Laurent vérifie régulièrement : « Est-ce que j'absorbe parce que personne d'autre ne peut le faire, ou parce que je ne laisse pas la place ? »

Ces questions changent tout. Elles créent un micro-espace de liberté entre le stimulus et la réponse. Viktor Frankl, survivant des camps, l'a magnifiquement formulé : « Entre le stimulus et la réponse, il y a un espace. Dans cet espace se trouve notre pouvoir de choisir notre réponse. Dans notre réponse résident notre croissance et notre liberté. »

C'est exactement ce dont nous parlons ici. Créer cet espace. Ne serait-ce qu'une seconde. Entre le schéma qui se déclenche et l'action qui s'ensuit. Ce qui distingue les dirigeants capables de naviguer durablement en complexité de ceux qui reproduisent mécaniquement leurs patterns, c'est précisément cette capacité de recul métacognitif. Non pas l'absence de biais — personne n'y échappe, les recherches sont formelles là-dessus.

Mais la conscience aiguë de leur existence et de leurs effets systémiques. Et cette conscience n'est pas qu'un bénéfice personnel. Elle change la nature même du leadership. Le dirigeant lucide crée un espace de questionnement pour toute l'organisation. Il modélise la possibilité de remettre en question ses propres certitudes. Il légitime le doute productif. C'est ce qu'Argyris appelle l'apprentissage en double boucle (double-loop learning). a bonne réponse ? »

Ne pas simplement ajuster les moyens pour atteindre un objectif (single-loop), mais questionner l'objectif lui-même et les hypothèses qui le sous-tendent. « Comment mieux contrôler ? » devient « Est-ce que contrôler est encore l

Ce passage du simple au double boucle n'est pas anodin. Il exige d'accepter une dissonance cognitive temporaire.

D'admettre que ce qui nous a fait réussir peut devenir ce qui nous limite. C'est psychologiquement coûteux. C'est pourquoi cette démarche nécessite souvent un accompagnement externe — un coach, un superviseur, un groupe de pairs — capable de tenir l'espace pendant que le dirigeant traverse cette zone d'inconfort.

Mais le bénéfice en vaut la peine. Parce qu'à l'ère de la complexité radicale — incertitude géopolitique, disruption technologique, crises climatiques —, la capacité d'adaptation devient l'avantage concurrentiel décisif. Et on ne peut s'adapter réellement qu'en interrogeant les schémas qui nous ont amenés jusqu'ici.

Ce n'est pas du développement personnel. C'est de la stratégie organisationnelle de haut niveau. Les entreprises les plus résilientes ne sont pas celles qui ont les meilleurs plans. Ce sont celles dont les dirigeants savent remettre en question leurs propres plans quand le contexte change.

Marc, Sophie et Laurent l'ont compris. Leurs entreprises en sortent transformées. Pas parce qu'ils ont changé de schémas — on ne change pas complètement ce qui a été forgé par des années d'expérience. Mais parce qu'ils ont appris à danser avec leurs schémas plutôt que d'être dansés par eux.

La question n'est donc plus : « Quels sont mes biais ? » Nous en avons tous. La question est : « Suis-je capable de les voir opérer ? Et de choisir, même partiellement, quand les laisser agir et quand les suspendre ? » C'est là, précisément, que se situe la liberté du dirigeant contemporain.

Cinq questions pour commencer votre propre exploration

1. Quelle décision récente ai-je prise « par habitude », sans vérifier si le contexte actuel justifiait encore cette approche ?
2. Quel événement marquant de mon parcours professionnel influence encore, aujourd'hui, ma manière de décider ? Comment exactement ?
3. Si je demandais à trois collaborateurs proches : « Quelle est ma réaction la plus prévisible face à l'incertitude ou au risque ? », que me répondraient-ils ?
4. Y a-t-il un feedback que j'ai reçu plusieurs fois, de personnes différentes, mais que j'ai toujours relativisé ou mis de côté ? Pourquoi exactement ai-je résisté à ce feedback ?
5. Dans quelles situations précises mes équipes hésitent-elles à agir sans me consulter ? Qu'est-ce que cela révèle sur l'architecture décisionnelle que j'ai créée ?

“

La peur est une réaction.
Le courage est une
décision.

Winston Churchill

