



BAND OF BROTHERS



LENA

S I T U A T I O N S

L'INCASSABLE

Band Of Brothers

Rédacteur en chef

Nicolas Belnou

Responsable éditorial

Meva Raharison

Auteurs contributeurs

Olivier Remy

Anissa Yaoudarene

Alexandre Vassel

Nicolas Belnou

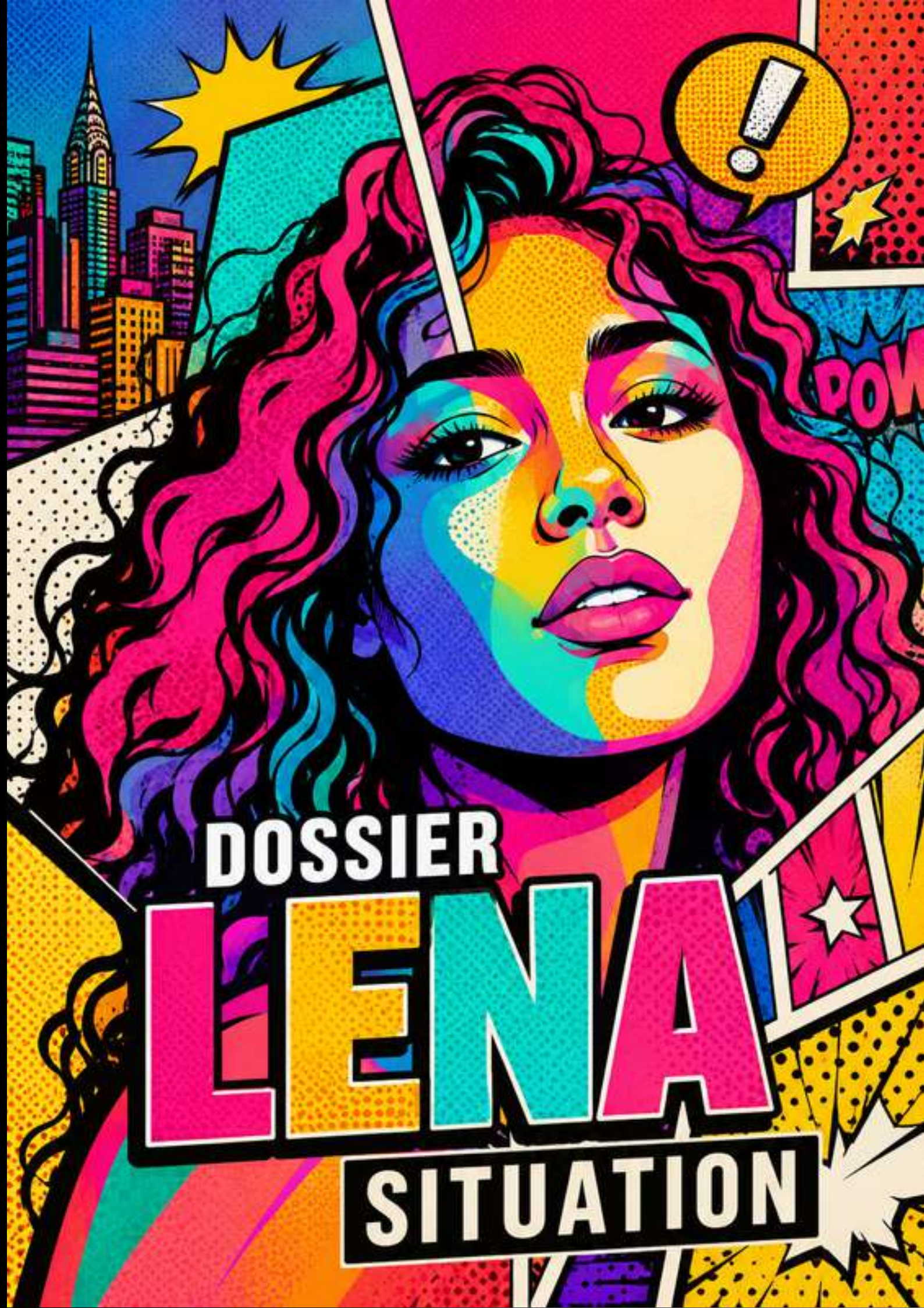
Corentin Chardin

Damien Catry

Anne-Sophie Cardot

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.



DOSSIER

LENA

SITUATION

FOCUS DU MOIS

- 8** Incubateurs publics : quand des puceaux conseillent des prépubères
- 18** Anissa Yaoudarene - Levée de fonds : Les pièges et les clés juridiques pour protéger les fondateurs
- 28** Anne-Sophie Cardot : Et si l'intelligence artificielle réhabilitait l'intelligence humaine ?
- 40** Faites ce qui vous fait peur, c'est là que vous construisez le mieux
- 48** DOSSIER LENA SITUATION : L'entreprise qui n'a pas de siège social, juste un visage
- 108** Nicolas Belnou - Pourquoi les meilleures décisions se prennent de manière organique ?
- 116** LAURENT DELATRE - On n'attaque plus seulement les systèmes. On attaque la décision du dirigeant.



ÉDITO



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.

*Nicoalas
Belnou.*

Incubateurs publies : quand des puceaux conseillent des prépubères



IL EXISTE EN FRANCE UN RITUEL BUREAUCRATIQUE MÉCONNU. UN FONCTIONNAIRE QUI N'A JAMAIS SIGNÉ DE BULLETIN DE SALAIRE DANS LE PRIVÉ EXPLIQUE À UN JEUNE DE VINGT-TROIS ANS COMMENT "SCALER SON BUSINESS MODEL". LA SCÈNE SE RÉPÈTE CHAQUE JOUR, DANS DES OPEN SPACES FINANCÉS PAR LA RÉGION, SOUS DES POSTERS "OSEZ ENTREPRENDRE !". PERSONNE N'Y TROUVE RIEN D'ABSURDE. C'EST POURTANT L'HISTOIRE D'UN AVEUGLE QUI DÉCRIT UNE COULEUR À UN AUTRE AVEUGLE, EN CITANT POWERPOINT COMME SOURCE.



Le médecin qui n'a jamais soigné personne

Il fut un temps où l'apprentissage entrepreneurial se faisait sur le tas. Dans la douleur, au contact d'un patron, d'un mentor, d'un marché qui ne pardonnait rien. On se plantait. On recommençait. On apprenait de gens qui avaient eux-mêmes raté avant de réussir. Puis est arrivée l'ère de l'accompagnement institutionnalisé : incubateurs régionaux, pépinières métropolitaines, dispositifs cofinancés par la BPI, coachs labellisés par une convention triennale avec l'État.

Aujourd'hui, un porteur de projet pousse la porte d'un incubateur public. Il rencontre, dans l'immense majorité des cas, un interlocuteur au parcours limpide : école de commerce, stage, poste en collectivité ou en association parapublique, puis reconversion vers "l'accompagnement à l'entrepreneuriat".

Un métier qui, contrairement à celui qu'il est censé enseigner, ne comporte aucun risque personnel. Aucun capital engagé. Aucun mois sans salaire. Le mentor ne connaît pas la faillite. Il connaît le vocabulaire de la faillite. C'est très différent.

Ce n'est pas une caricature méchante. C'est une photographie de recrutement. Les offres d'emploi des structures d'accompagnement demandent des compétences en "ingénierie de projet", en "animation de réseau", en gestion administrative de subventions. Jamais un P&L personnellement signé. Jamais une expérience de licenciement de son propre effectif faute de trésorerie. On recrute des gens compétents pour remplir des dossiers de financement. Pas des gens compétents pour avoir vécu ce qu'ils prétendent enseigner.

Le porteur de projet, lui, a souvent vingt-cinq ans.

Une idée. Et une inexpérience totale du monde réel de l'entreprise. Il n'a jamais négocié un bail commercial, jamais géré une trésorerie tendue à trente jours, jamais viré quelqu'un. Il arrive vierge de tout, cherchant un guide. On lui en donne un qui l'est tout autant, mais qui porte un badge et un titre. Deux inexpériences se rencontrent. L'une croit sincèrement guider l'autre. Le système appelle ça de "l'accompagnement".

Payé pour perdre, jamais pour gagner

Pourquoi ce système existe-t-il ? Pourquoi prospère-t-il, alors que son inefficacité relative est documentée depuis des années par des rapports de la Cour des comptes sur l'empilement des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat ? Trois logiques structurelles l'expliquent. Aucune n'est une théorie du complot. Ce sont des incitations parfaitement rationnelles pour ceux qui les suivent.

Premièrement, l'incitation budgétaire prime sur l'incitation au résultat. Une structure d'accompagnement public est financée sur des indicateurs d'activité : nombre de porteurs reçus, nombre d'ateliers animés, nombre de dossiers déposés. Elle n'est presque jamais financée sur le taux de survie à cinq ans des entreprises accompagnées. Encore moins sur leur rentabilité réelle. Dans ces conditions, la compétence recherchée n'est pas "savoir faire réussir une entreprise". C'est "savoir remplir les cases d'un bilan d'activité qui justifiera la reconduction de la subvention".

Le conseiller qui coche les bonnes cases est un bon conseiller aux yeux de sa hiérarchie. Peu importe le destin réel de l'entreprise qu'il a suivie.

Deuxièmement, le risque zéro est la condition d'existence du poste. Un salarié d'incubateur public ne touche pas de commission sur le succès d'une entreprise accompagnée. Il ne perd rien si elle échoue. Il ne peut objectivement pas être sanctionné pour un mauvais conseil, sauf faute professionnelle grave. Cette absence totale de risque personnel rend le métier accessible à des profils qui n'ont eux-mêmes jamais pris de risque. On ne demande pas à un pompier de n'avoir jamais approché le feu. On demande couramment à un accompagnateur entrepreneurial de n'avoir jamais approché la faillite. L'aversion au risque, qualité recherchée dans la fonction publique, est structurellement incompatible avec l'expérience entrepreneuriale réelle. Celle qui suppose d'avoir pris des risques, et parfois d'avoir perdu.

Troisièmement, le vocabulaire remplace l'expérience comme signal de compétence. Le résultat économique réel est difficile à mesurer à court terme. Alors c'est la maîtrise du jargon — "MVP", "pivot", "product-market fit", "scalabilité" — qui devient le marqueur de légitimité. Un jeune diplômé formé six mois en "conseil à l'entrepreneuriat"



maîtrise ce vocabulaire mieux qu'un artisan qui a monté trois entreprises sans jamais prononcer le mot "scalable". Le système récompense la fluidité du discours sur l'entreprise. Pas la pratique de l'entreprise elle-même.

Ces trois mécaniques ne sont pas des dysfonctionnements accidentels. Elles sont le fonctionnement normal du système. C'est cela, être payé pour perdre et jamais pour gagner : personne n'est jamais tenu responsable d'un accompagnement raté. L'échec de l'entreprise accompagnée est toujours attribuable au marché, jamais au conseil reçu. Et la structure, elle, continue d'exister. Quel que soit le taux de survie de ceux qu'elle a suivis.

Une assurance qui ne rembourse jamais rien

Face à l'incertitude radicale de l'acte entrepreneurial, on invente une procédure. Face à l'angoisse du jeune porteur qui ne sait pas s'il va réussir, on lui propose un cadre rassurant : un business plan sur trente pages, un atelier de "définition de la proposition de valeur", un pitch chronométré devant un jury. Face au vide béant que représente le fait de se lancer seul, sans garantie, on construit un décor entier de légitimité institutionnelle. Logos, labels, comités de sélection. De quoi donner l'impression que quelqu'un, quelque part, a validé que ça allait marcher.

Cette mise en scène ne masque pas seulement l'incompétence individuelle de tel ou tel conseiller.

Elle masque un aveu impossible à formuler publiquement : entreprendre reste un acte fondamentalement incertain. Personne ne peut le sécuriser par un dispositif. La meilleure préparation reste l'expérience directe — y compris l'échec direct — plutôt que sa simulation encadrée. L'incubateur public vend une police d'assurance contre l'incertitude. Il ne peut pas la délivrer. Mais il en vend le sentiment. Et ce sentiment a un prix : le temps perdu par le porteur de projet à produire des documents que personne ne lira jamais avec l'attention d'un vrai investisseur qui met son propre argent en jeu.

Le paradoxe le plus révélateur : ce jargon a été forgé par la culture du capital-risque privé. Celle des business angels et des fonds qui, eux, perdent réellement de l'argent quand ils se trompent. Le vocabulaire a été importé. Vidé de sa condition de possibilité — le risque financier réel de celui qui le prononce. Puis recyclé dans un environnement où plus personne ne perd rien. On a gardé la forme du conseil d'investisseur. On a supprimé l'investissement.

Personne n'a choisi la cage, chacun y est né

Les générations qui ont créé une entreprise dans les années 1980 ou 1990 l'ont fait, le plus souvent, sans aucun accompagnement structuré.

Un banquier, éventuellement méfiant.
Un comptable. Beaucoup d'improvisation. Cette génération regarde parfois le dispositif actuel avec une ironie un peu facile — "de mon temps, on n'avait besoin de personne" — en oubliant que le taux d'échec à cette époque était, lui aussi, considérable. Simplement moins documenté. Moins accompagné dans la chute comme dans le lancement.

La génération qui arrive aujourd'hui dans les incubateurs n'a pas choisi ce système. Elle l'a trouvé déjà installé, présenté comme la voie normale, presque obligatoire, pour accéder à des financements, des réseaux, une crédibilité auprès de partenaires qui exigent eux-mêmes un passage par une structure labellisée. Reprocher à un jeune porteur de projet de passer par un incubateur public reviendrait à lui reprocher d'utiliser la seule porte d'entrée qu'on lui a présentée comme légitime. Ce n'est pas de la naïveté individuelle. C'est de la rationalité, dans un système où la case "incubé" ouvre des portes que son absence ferme.

Il existe aussi une génération de conseillers pris dans une trajectoire qu'ils n'ont pas entièrement choisie. Diplômés dans une période où le marché du travail privé était difficile. Orientés vers les métiers de l'accompagnement par des filières universitaires qui promettaient du sens et de la stabilité. Ils ont hérité d'un rôle dont les règles — indicateurs d'activité, absence de responsabilité sur le résultat

— ont été fixées bien avant eux, par des politiques publiques successives. Le problème n'est donc pas moral. Ce n'est pas une affaire de mauvaise volonté individuelle. Il est structurel : un système qui n'exige pas l'expérience du risque ne peut pas produire, en moyenne, des conseillers qui l'ont vécue.

Ce qui distingue vraiment les générations, ce n'est donc pas leur mérite respectif. C'est leur rapport différent à une même question non résolue : comment transmettre une compétence qui, par nature, ne s'apprend que par la pratique et l'échec, dans un cadre institutionnel qui, par construction, ne peut ni pratiquer ni échouer à la place de celui qu'il conseille.

La facture que personne ne présente

La confusion entre validation administrative et validation de marché. Un porteur "sélectionné" par un incubateur, financé par de l'amorçage public, en tire souvent une conviction erronée : son projet a été validé économiquement. Il ne l'a été qu'administrativement. La confusion coûte cher, en temps et en énergie, quand le vrai marché — celui des clients payants — dément ce que le comité de sélection avait cru voir.

La standardisation du discours entrepreneurial. Mêmes ateliers,



mêmes trames de business plan, mêmes formulations imposées par les dossiers de subvention. À force, des milliers de projets finissent par se ressembler dans leur présentation. Même quand ils diffèrent radicalement dans leur substance. On uniformise la forme. On sacrifie le fond.

Le détournement du temps productif vers la justification administrative. Des heures qui devraient servir à trouver le premier client servent à produire des rapports d'étape, des indicateurs d'impact, des dossiers de renouvellement. Pour satisfaire le reporting de la structure. Pas pour faire avancer l'entreprise.

L'illusion d'un filet de sécurité qui retarde la décision d'arrêter. Un accompagnement prolongé, ses ateliers réguliers, son sentiment d'appartenance à un "écosystème" — tout cela peut retarder le moment de lucidité. Celui où un porteur honnête devrait constater que son marché n'existe pas et passer à autre chose. Le confort de la structure devient, paradoxalement, un frein.

La dilution de la responsabilité en cas d'échec. Une entreprise accompagnée échoue. Personne dans la chaîne — ni le conseiller, ni la structure, ni le financeur public — n'a d'obligation réelle de rendre des comptes sur la qualité du conseil donné. Seul le porteur de projet assume, seul, le coût réel de l'échec.

Le syndrome du copilote sans brevet de pilotage

Il faut lui donner un nom, à ce phénomène. Pour cesser de le regarder comme une simple maladresse administrative. C'est le syndrome du copilote sans brevet de pilotage. Un système qui installe, dans le siège du copilote, quelqu'un qui n'a jamais tenu le manche. Aux côtés d'un pilote qui prend l'air pour la première fois.

Il ne s'agit pas de jeter l'ensemble de l'accompagnement à l'entrepreneuriat aux orties. Il existe une version parfaitement légitime du même geste : le mentorat par des entrepreneurs qui ont eux-mêmes créé, vendu, parfois liquidé une entreprise. Qui transmettent, bénévolement ou contre rémunération, une expérience réellement vécue. Ce mentorat-là existe. Dans certains réseaux d'anciens entrepreneurs, dans certaines structures privées qui rémunèrent leurs conseillers à la performance des entreprises suivies. Il est rare, moins visible, moins subventionné. Mais il existe. Et il fonctionne mieux. Tout simplement parce que celui qui conseille a payé, un jour, le prix de ce qu'il enseigne.

Le critère qui distingue le sain du malsain est simple. Un conseiller entrepreneurial légitime a personnellement perdu de l'argent, ou pris un risque personnel réel, dans une entreprise qu'il a dirigée. Pas quelqu'un qui a suivi une formation sur l'entrepreneuriat.

Pas quelqu'un qui a lu les bons livres. Quelqu'un qui a signé, de sa main, un engagement financier dont il a porté seul la conséquence. Ce critère élimine mécaniquement une grande partie de l'appareil actuel d'accompagnement public. C'est précisément la preuve qu'il touche juste.

Ce qu'on ne négociera pas

On ne croit pas que l'État doive disparaître du soutien à l'entrepreneuriat. On croit qu'il finance mal ce qu'il devrait financer bien. Aujourd'hui, l'argent public paie des postes de conseillers permanents, évalués sur des indicateurs d'activité. Il devrait payer l'expérience elle-même. Indemniser des entrepreneurs qui ont réellement réussi, ou réellement échoué, pour qu'ils transmettent, ponctuellement, ce qu'ils ont vécu. Pas financer une caste de professionnels de l'accompagnement qui n'ont jamais rien accompagné jusqu'au bout eux-mêmes.

Un jeune porteur de projet mérite mieux qu'un jargon rassurant. Produit par quelqu'un qui n'a jamais eu peur de ne pas pouvoir payer ses salariés le 30 du mois. Il mérite un adulte qui a eu peur. Qui a survécu à cette peur, ou qui en est mort professionnellement. Et qui peut en parler avec l'autorité que seule confère l'expérience réelle.

On croit, enfin, qu'un système qui protège ses conseillers de tout risque, tout en exposant ceux qu'ils conseillent à un risque total, n'est pas un système d'accompagnement.

C'est un système d'irresponsabilité organisée, habillé en solidarité publique.

On n'apprend pas à nager à quelqu'un depuis le bord de la piscine. On ne peut pas non plus apprendre à entreprendre à quelqu'un sans jamais avoir soi-même coulé.

ANISSA YAPOUDARENE

AVOCAT ASSOCIÉ - ATLEX AVOCATS



Levée de fonds : Les pièges
et les clés juridiques pour
protéger les fondateurs



PRÉSENTÉE COMME LE « SAINT GRAAL » DES START-UPS, LA LEVÉE DE FONDS PEUT FRAGILISER LES FONDATEURS SI ELLE N'EST PAS MAÎTRISÉE. LE CAPITAL ACCÉLÈRE, CRÉDIBILISE ET OUVRE DES PORTES COMMERCIALES ; MAIS SANS CADRE JURIDIQUE NI GOUVERNANCE CLAIRE, IL CRÉE DES DÉSÉQUILIBRES DURABLES. LE RÔLE DE L'AVOCAT EST DÉTERMINANT : EN AMONT POUR STRUCTURER ET NÉGOCIER, EN AVAL POUR DÉFENDRE EN CAS DE TENSIONS D'EXÉCUTION.



Question / Pourquoi la levée de fonds est-elle à la fois une opportunité et un risque pour les fondateurs ?

Anissa YAOUDARENE (ATLEX Avocats)

: Lever des fonds, c'est accélérer la croissance de son entreprise, mais c'est aussi partager le pouvoir. En faisant entrer des investisseurs au capital, les fondateurs leur accordent des droits de vote, des priorités financières et parfois un contrôle stratégique. Ce n'est pas un mal en soi : c'est un contrat d'équilibre.

Mais si le fondateur n'anticipe pas, il peut se retrouver peu à peu écarté de la direction de son propre projet. La levée ne se joue ni sur le seul pitch ni sur la valorisation ; elle se gagne sur la structure juridique et la gestion des rapports de force.

Anticiper dès la création : le rôle du pacte fondateur

Question / Concrètement, dès la création de la société, que doivent faire les fondateurs pour se protéger ?

AY : Dès le départ, il faut rédiger un pacte d'associés, même simple et standardisé !

Beaucoup pensent que c'est "superflu" au stade de la création, surtout quand on s'entend bien. C'est une erreur !

Un pacte fondateur, même minimaliste, permet de se poser les bonnes questions et de réunir les fondateurs pour discuter des investissements de chacun. Il permet de prévenir les situations de blocage futurs et pose les bases d'une gouvernance claire et apaisée. Il impose aux fondateurs de se questionner :

- Comment on prend les décisions importantes ?
- Que se passe-t-il si l'un de nous quitte le projet ?
- Qui détient la propriété intellectuelle ?

Le but n'est pas de verrouiller, mais de clarifier. Ce petit pacte joue un rôle préventif essentiel !

Deux pactes, deux moments clés

Question / Faut-il un nouveau pacte lors de la levée de fonds ?

AY : Oui ! Le pacte des fondateurs pose les bases. Le pacte de levée est plus technique : il équilibre les intérêts des fondateurs et des investisseurs. C'est un moment où il faut prioriser les sujets, canaliser la tension et préserver une relation gagnant-gagnant. L'avocat sert d'amortisseur et de stratège.

Les clauses à ne jamais sous-estimer

Question / Quels sont les clauses stratégiques qui permettent d'encadrer la sortie d'un fondateur :

AY : la clause Good Leaver / Bad Leaver fixe les conditions de rachat des actions lorsqu'un fondateur part. Mal calibrée, elle peut aboutir à contraindre un fondateur à céder l'intégralité de sa participation au capital à un prix dérisoire. Elle peut aboutir à une expropriation de fait ! Il faut veiller à sa négociation et sa rédaction !

La validité de ces clauses reste soumise à trois exigences cumulatives :

1. Proportionnalité de la décote, qui ne doit pas priver le fondateur de la valeur réelle de ses titres ;
2. Absence de caractère abusif ou discriminatoire ;
3. Respect des droits de la défense, notamment sur la qualification du départ
4. Objectivation de la qualification (plusieurs décisions récentes, notamment CA Paris, 13 avril 2023, n° 21/11512 ; 25 avril 2024, n° 23/03132)

Il faut la négocier au mot près, et distinguer de manière exhaustive les **départs fautifs** (faute lourde, démission opportuniste, révocation de son mandat de dirigeant) des **départs non fautifs** (maladie, maternité, décès, rupture conventionnelle) et prévoir un prix gradué selon la durée de présence et hiérarchiser les repreneurs : 1) fondateurs restants, 2) société, 3) investisseurs.

Le prix de rachat de vos actions doit être négocié avec les investisseurs en fonction des motifs de départ :

- Prix plus élevé en cas de départ non fautif : il faut négocier afin que le prix soit fixé en fonction de la valeur réelle de l'action.

- Prix moins élevé en cas de départ fautif du fondateur. Attention : Il faut négocier pour que le prix soit fixé de manière décotée, mais par rapport à



·la valeur réelle qu'on essaie d'obtenir comme valeur de référence pour la fixation du prix, même pour une clause de bad leaver

Concernant la priorité de rachat :

-3 rangs de priorité sont fixés :

- 1er rang réservé aux fondateurs restants pour racheter les actions de l'actionnaire partant pour la poursuite du projet ;
- 2e rang réservé à la société pour permettre également de favoriser la continuité du projet ;
- 3e rang réservé aux investisseurs.

NB : la clause protège aussi l'intérêt collectif des fondateurs en évitant qu'un associé parte en conservant l'intégralité de ses titres.

Question / Quels sont les clauses stratégiques qui permettent d'encadrer la sortie d'un investisseur :

AY : La clause de liquidité préférentielle, est celle que réclament systématiquement les investisseurs pour se protéger en cas de vente de la société dans des conditions qui serait peu satisfaisantes.

C'est l'hypothèse dans laquelle la société est vendue sur la base d'un prix de vente par action qui serait inférieur au prix payé par les derniers investisseurs entrés au capital.

Elle a un impact important pour les fondateurs. Elle peut surtout avoir un impact financier négatif en cas de cession de la société.

Cette clause va prévoir une répartition inégalitaire du prix de cession mais au détriment des fondateurs.

C'est celle qui détermine "qui récupère quoi" lors d'une revente. Il faut essayer de la restreindre au maximum car il s'agit d'une clause punitive à l'encontre des fondateurs.

Garde-fous à négocier :

·**Seuil de déclenchement** : faire appliquer cette clause uniquement en cas de changement de contrôle ou de cession de la majorité des actions.

·**Prix de déclenchement** : faire appliquer cette clause seulement si le prix de revente par action est inférieur au prix d'entrée des investisseurs au capital.

·**Plafonnement de la préférence** pour éviter l'aspiration totale du prix. Le principe, c'est que si je détiens 30% du capital de la société, normalement je dois recevoir 30% du prix de cession. Avec cette clause le principe est renversé pour protéger les intérêts des investisseurs.

Si elle est trop favorable aux investisseurs, elle peut évincer totalement les fondateurs du produit de cession.

Architecture de répartition inégalitaire en cas de cession : Bonnes pratiques

1er rang : tout le monde récupère la valeur nominale des actions et si possible négocier qu'un pourcentage plancher du prix de cession soit réparti entre tous les actionnaires avant l'application du second rang (en pratique 5 à 20%)

·2e rang : réserver aux investisseurs : remboursement du montant initial de leurs investissements : il faut faire ici attention que le second rang ne prévoit que le remboursement du montant investi par les investisseurs et éviter les multiples automatiques !

·3e rang : solde du prix de cession : répartition entre tous les actionnaires en général, il est possible de négocier que ce solde soit réparti uniquement entre les fondateurs sans intégrer les investisseurs !

NB. Rester ferme sans posture de bras de fer : les investisseurs ont des contraintes, les fondateurs portent la vision. L'équilibre se négocie.

Question / Quels sont les clauses stratégiques qui permettent d'encadrer et de structurer la gouvernance de la société :

AY : Les investisseurs exigent souvent un siège au board pour suivre et contrôler la stratégie de l'entreprise. C'est légitime : ils veulent protéger leur investissement et s'assurer de la bonne exécution du plan de développement.

Mais cette présence doit être encadrée. Il est essentiel de :

- Fixer et limiter leurs pouvoirs,
- Déterminer la composition du board,
- Et lister précisément les décisions soumises à leur approbation.

Sans cela, le dirigeant se retrouve paralysé — incapable de décider sans le feu vert des investisseurs. *

Le board peut être consultatif ou décisionnaire mais dans la majorité des cas, il est décisionnaire.

NB : Tous les investisseurs ne siègent pas. En pratique, un ou deux fonds principaux représentent les autres. Ce schéma est plus sain et plus fluide lorsque plusieurs investisseurs sont présents, car il existe toujours une possibilité d'équilibre par la nomination d'un autre représentant. En présence d'un seul fonds, il est essentiel pour les fondateurs de sonder sa culture de board auprès d'autres participations et en amont !

Question :Et si on parle de gouvernance post-levée : le fameux board, comment éviter qu'il ne devienne une "tour de contrôle" entre les mains des investisseurs ?

AY : Le board, c'est souvent un mal nécessaire... mais bien géré, c'est un outil de stabilité. L'erreur, c'est de le percevoir comme une perte de pouvoir.



En pratique, il faut :

Une personne = une voix.

Limiter le nombre de membres, idéalement 2 représentants des fondateurs et 2 des investisseurs ;
Lister de façon exhaustive les décisions soumises au board

Prévoir un délai d'information avant chaque réunion (envoi des documents, ordre du jour clair) ;
Et surtout, garder la maîtrise opérationnelle au niveau de la direction exécutive.

Le board, bien paramétré, protège autant qu'il contraint. Il formalise les discussions, prévient les décisions unilatérales et rassure les investisseurs sur la gouvernance.

Parmi les décisions fréquemment soumises à une majorité qualifiée ou à un droit de veto des investisseurs, on retrouve :

- la modification de l'objet social ou des statuts,
- l'augmentation ou la réduction du capital,
- l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- la cession d'actifs significatifs,
- la conclusion d'opérations hors du cours normal des affaires,
- la nomination ou la révocation des dirigeants,
- l'approbation des comptes annuels,
- la distribution de dividendes,

- la conclusion de conventions réglementées,
- la mise en place de plans d'options ou d'attributions gratuites d'actions

Ces clauses doivent être claires, respecter l'intérêt social et ne pas porter atteinte à l'égalité entre actionnaires (C. com., art. L.228-12).
L'objectif des fondateurs : limiter le périmètre des décisions réservées au board et préserver la maîtrise opérationnelle.

Discipline de fonctionnement

Calendrier et délais réalistes,
Accompagnement de l'avocat lors des réunions sensibles.

Question : Ces clauses peuvent sembler très techniques... Comment un fondateur peut-il s'assurer de ne pas tomber dans un piège ?
AY :

En trois mots : préparer, documenter, négocier.

- Préparer, c'est comprendre les mécanismes avant d'être en position de faiblesse.
- Documenter, c'est garder la trace des échanges, des versions et des validations (surtout sur les valorisations et les conditions de sortie).
- Négocier, c'est savoir sur quoi céder et sur quoi ne pas transiger.

Une levée réussie, c'est un pacte clair, équilibré et exécutable, pas une mille-feuille de clauses.

Question : Finalement, on a l'impression qu'une levée de fonds, ce n'est pas une course mais un marathon...

AY : C'est exactement ça.

Une levée de fonds réussie, ce n'est pas celle où on signe le plus vite, mais celle où on garde la maîtrise du projet sur le long terme.

Les fondateurs doivent penser à leur protection avant de penser à leur valorisation.

Et comprendre qu'un investisseur, par nature, veut rentabiliser son risque.

L'équilibre se trouve dans la transparence, la clarté et la proportionnalité des engagements.

En résumé :

Un pacte fondateur clair dès le début.

Une négociation maîtrisée lors de la levée.

Une gouvernance équilibrée après l'investissement.

C'est cette cohérence juridique qui fait la différence entre une levée de fonds réussie et une défaite silencieuse.

ANNE-SOPHIE CARDOT

CONSULTANTE RH,
COACH, FORMATRICE

“

Et si l'intelligence artificielle
réhabilitait l'intelligence
humaine ?



LA VÉRITABLE RÉVOLUTION N'EST PEUT-ÊTRE PAS CELLE QUE NOUS IMAGINONS : À L'HEURE OÙ L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DÉMOCRATISE L'ACCÈS AU SAVOIR, LE PRINCIPAL AVANTAGE CONCURRENTIEL DES ORGANISATIONS RÉSIDE PLUS QUE JAMAIS DANS LEUR CAPACITÉ À DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE HUMAINE, RELATIONNELLE ET COLLECTIVE.



Nous nous trompons peut-être de révolution...

Dans une usine, un responsable maintenance interroge son assistant d'intelligence artificielle. En quelques secondes, celui-ci retrouve plusieurs milliers de pages de documentation technique, identifie des incidents similaires et propose plusieurs pistes de diagnostic.

Au même moment, une directrice des ressources humaines prépare un parcours de développement des compétences destiné à ses managers. L'intelligence artificielle lui suggère une architecture pédagogique, synthétise des publications scientifiques récentes et génère plusieurs études de cas.

À quelques centaines de kilomètres de là, un consultant finalise une

intervention auprès d'un comité de direction. L'IA compare des rapports internationaux, structure une première analyse et propose différents scénarios.

Trois secteurs d'activité.

Trois métiers.

Trois réalités professionnelles.

Et pourtant, une même transformation.

Pour la première fois dans l'histoire des organisations, **l'accès à la connaissance cesse progressivement d'être un avantage concurrentiel durable.**

Hier encore, la valeur résidait dans la capacité à détenir une information rare, à maîtriser une expertise ou une technologie ou encore à accumuler

des connaissances. Aujourd'hui, une partie de ce capital devient accessible en quelques secondes.

La véritable question n'est donc plus de savoir si l'intelligence artificielle transformera les entreprises.

Elle les transforme déjà.

La question est ailleurs.

Que signifie encore être compétent lorsque chacun peut accéder instantanément au savoir ?

À cette question, beaucoup répondent en parlant de technologie.

Nous pensons qu'il faut parler d'abord de management.

Car la véritable révolution n'est probablement pas technologique. Elle est profondément humaine.

Une révolution qui déplace la valeur

Chaque grande rupture technologique a déplacé la valeur sans jamais supprimer la nécessité des compétences.

La machine à vapeur a remplacé une partie de la force physique, mais elle a créé de nouveaux métiers.

L'électricité a transformé les organisations industrielles.
L'informatique a automatisé de nombreuses tâches administratives tout en faisant émerger de nouvelles expertises.

Internet a démocratisé l'accès à l'information sans diminuer l'importance du jugement.
L'intelligence artificielle poursuit cette histoire. Mais à une vitesse inédite.

Le *Future of Jobs Report 2025* du World Economic Forum montre que près de **quatre compétences sur dix devraient évoluer d'ici 2030**. Plus encore, les dirigeants interrogés considèrent désormais les écarts de compétences comme le principal obstacle à la transformation de leur organisation.

Ce résultat est souvent interprété comme une nécessité d'acquérir de nouvelles compétences techniques.

Il dit en réalité quelque chose de beaucoup plus profond. La compétence elle-même change de nature.

Pendant longtemps, être compétent signifiait principalement savoir.

Savoir une procédure.

Savoir analyser une situation.

Savoir résoudre un problème.

Aujourd'hui, lorsque les connaissances deviennent accessibles à tous, la valeur se déplace. Elle ne disparaît pas. Elle se déplace vers la capacité à interpréter, à questionner, à relier

des informations parfois contradictoires, à coopérer avec d'autres expertises et à transformer une connaissance disponible en une décision pertinente.

Autrement dit, la compétence ne réside plus uniquement dans ce que l'on sait. Elle réside dans ce que l'on est capable de construire avec ce que l'on sait... et avec ce que l'intelligence artificielle sait déjà.

Le regard du chercheur

« Une abondance d'informations crée une pénurie d'attention. » Cette réflexion d'Herbert Simon, formulée au début des années 1970, prend aujourd'hui une résonance particulière. L'enjeu n'est plus d'accéder à l'information, mais de développer la capacité à sélectionner ce qui est pertinent, à exercer son discernement et à transformer cette abondance d'informations en décisions éclairées.

Nous entrons dans une économie du discernement

Depuis plusieurs décennies, nous parlons d'« économie de la connaissance ».

Cette expression reste pertinente. Mais elle est devenue incomplète. La connaissance est aujourd'hui largement accessible.

Le discernement, lui, demeure rare.

Dans les missions de coaching et de formation que nous réalisons auprès de dirigeants et de managers, les difficultés rencontrées trouvent rarement leur origine dans un manque de connaissances techniques.

Les situations les plus complexes concernent presque toujours des problématiques d'une autre nature :

Comment arbitrer entre plusieurs priorités ?

Comment faire coopérer des services qui poursuivent des objectifs différents ?

Comment conduire une transformation sans perdre l'engagement des équipes ?

Comment prendre une décision lorsque toutes les informations ne sont pas disponibles ?

Comment gérer les tensions dans une équipe projet réunissant plusieurs métiers ?

Ces situations n'appellent pas une réponse technique. Elles mobilisent le jugement, la capacité d'écoute, la coopération, l'analyse systémique et la qualité des interactions humaines.

L'intelligence artificielle peut contribuer à éclairer ces décisions. Elle ne peut pas les porter.



Elle peut générer plusieurs scénarios.
Elle ne peut pas assumer la responsabilité d'un choix.

Elle peut produire une synthèse remarquable. Elle ne peut pas construire la confiance indispensable à un projet collectif.

C'est précisément là que se situe le véritable déplacement de la valeur. Plus les connaissances deviennent accessibles, plus les compétences permettant de créer du lien, de faire dialoguer les expertises et de construire une compréhension partagée deviennent stratégiques. Nous proposons de les appeler **les compétences de reliance**.

Les compétences de reliance : le véritable avantage concurrentiel

Le philosophe Edgar Morin emploie le terme de « reliance » pour désigner notre capacité à relier ce qui est souvent pensé séparément : les savoirs, les disciplines, les personnes, les expériences et les points de vue.

Cette notion nous paraît particulièrement féconde pour penser l'avenir des organisations.

À l'ère de l'intelligence artificielle, la création de valeur ne reposera plus uniquement sur l'excellence individuelle. Elle dépendra de plus en plus de la capacité des organisations à relier.

- Relier les données à l'expérience.
- Relier les métiers entre eux.
- Relier les décisions aux réalités du terrain.
- Relier les innovations technologiques aux besoins humains.
- Relier les apprentissages individuels aux apprentissages collectifs.

Ces compétences de reliance recouvrent notamment :

- le discernement et l'esprit critique ;
- la qualité de la communication ;
- l'écoute active et le questionnement ;
- la coopération au sein d'équipes projet pluriprofessionnelles ;
- la capacité à réguler les désaccords ;
- l'animation de démarches d'intelligence collective ;
- la transmission et le partage des connaissances ;
- la création d'un climat de confiance propice à l'apprentissage ;
- la capacité à donner du sens dans des environnements complexes.

Elles ne sont pas accessoires. Elles deviennent le cœur de la performance.

Comme le souligne Guy Le Boterf, la compétence ne consiste pas à posséder des ressources,

mais à savoir les mobiliser avec pertinence dans une situation donnée.

L'intelligence artificielle devient une ressource supplémentaire. Elle ne remplace ni le discernement, ni l'expérience, ni la coopération. Elle invite au contraire les organisations à les développer davantage. C'est peut-être là le paradoxe le plus intéressant de cette révolution.

Plus les technologies progressent, plus les organisations ont besoin d'investir dans ce qui ne peut être automatisé : la qualité des relations, la confiance, la coopération entre métiers, le développement des équipes et la capacité à apprendre ensemble. La véritable révolution n'est donc peut-être pas celle de l'intelligence artificielle.

Elle est celle des organisations qui comprendront que leur principal avantage concurrentiel résidera désormais dans leur capacité à développer l'intelligence humaine, relationnelle et collective.

Les exemples qui suivent illustrent cette évolution.

Situation n°1 – En industrie : lorsque l'expertise fait la différence

Une ligne de production s'arrête.

Une anomalie est détectée sur un équipement critique. Chaque minute compte.

Dans plusieurs groupes industriels, comme **Siemens**, les techniciens disposent désormais d'un copilote alimenté par l'intelligence artificielle capable d'interroger instantanément plusieurs milliers de pages de documentation technique.

Le système retrouve les procédures applicables, les historiques d'interventions, les incidents similaires et propose plusieurs pistes de diagnostic. Le gain est immédiat. Le temps consacré à la recherche documentaire diminue fortement.

Mais lorsque le technicien arrive devant la machine, il remarque un bruit inhabituel qui ne figure dans aucun historique. Son expérience lui rappelle une panne exceptionnelle survenue plusieurs années auparavant. Il décide d'adapter la procédure proposée. Cette décision évite un arrêt prolongé de la production. Le copilote a accéléré l'accès aux connaissances.

Le professionnel a apporté ce que l'algorithme ne possédait pas : l'expérience du terrain, l'intuition technique, la capacité à interpréter un contexte singulier et à assumer la responsabilité de la décision.

À retenir

La valeur ne réside plus dans la recherche d'information.

Elle réside dans la capacité à

interpréter cette information dans une situation réelle.

Situation n°2 – En Banque : quand la relation devient le véritable avantage concurrentiel

Un conseiller patrimonial prépare son premier rendez-vous de la journée

En quelques instants, un assistant conversationnel synthétise l'historique du client, rassemble les informations réglementaires utiles, met en évidence les événements récents et prépare une première analyse.

Cette approche est notamment expérimentée par **Morgan Stanley**, où les conseillers peuvent interroger une base documentaire interne en langage naturel afin de retrouver rapidement des informations fiables. Le temps gagné est considérable.

Pourtant, lorsque le client évoque les inquiétudes liées à la transmission de son entreprise familiale, la technologie atteint immédiatement ses limites.

Aucun algorithme ne peut percevoir une hésitation, accueillir une émotion, instaurer un climat de confiance ou accompagner une décision qui engage une histoire familiale.

Ce rendez-vous rappelle une évidence souvent oubliée. Dans les métiers de la relation, l'information est indispensable. La confiance est décisive.

À retenir

Plus les tâches documentaires sont facilitées, plus les compétences relationnelles prennent de la valeur.

Écouter, reformuler, questionner, créer un climat de confiance et accompagner une décision deviennent des compétences stratégiques.

Situation n°3 – Formation et coaching : personnaliser plutôt que produire

Une consultante prépare un parcours destiné à une équipe de managers confrontée à une profonde transformation de son organisation.

En quelques minutes, elle obtient plusieurs propositions de déroulés pédagogiques, une synthèse de publications scientifiques récentes, des idées de mises en situation et des variantes d'études de cas. Il y a quelques années, ce travail aurait demandé plusieurs journées. Aujourd'hui, il constitue le point de départ de la réflexion. La véritable valeur apparaît ensuite.

La consultante rencontre les commanditaires. Elle observe le fonctionnement de l'équipe. Elle identifie les tensions, les non-dits, les habitudes de coopération, les résistances au changement,

les contraintes du terrain. Progressivement, elle transforme cette première proposition en un dispositif entièrement contextualisé. Certaines activités sont supprimées. D'autres sont créées à partir de situations réellement vécues par les participants. Le temps gagné grâce à l'intelligence artificielle n'a pas été utilisé pour produire davantage de contenus.

Il a été investi dans la compréhension des personnes, la personnalisation des apprentissages et la qualité de l'accompagnement.

L'IA accélère la recherche documentaire, aide à structurer une première architecture pédagogique ou à explorer des pistes de réflexion. En revanche, elle ne remplace ni l'analyse systémique d'une organisation, ni la lecture des dynamiques relationnelles, ni la capacité à faire émerger une intelligence collective adaptée à une culture d'entreprise singulière.

À retenir

L'intelligence artificielle améliore la productivité de l'ingénierie.

Le professionnel crée la valeur en donnant du sens, en personnalisant l'accompagnement et en faisant travailler les personnes ensemble.

“

PLUS TU CRÉES,
PLUS T'ES
INSPIRÉE.

”

LE PLUS DUR,
C'EST DE
S'Y METTRE.



”

Lena ♥

“

**Faites ce qui
vous fait peur,
c'est là que vous
construisez le
mieux**



FEAR!

VOUS ATTENDEZ DE VOUS SENTIR PRÊT POUR AGIR. CE MOMENT N'ARRIVERA JAMAIS. ET SI LA PEUR N'ÉTAIT PAS UN OBSTACLE À CONTOURNER, MAIS LE SEUL INDICATEUR FIABLE DE CE QUI COMPTE VRAIMENT POUR VOUS ?



Vous avez sans doute appris ça très tôt. Le courage, c'est l'absence de peur. On avance quand on n'a plus peur. On agit quand on se sent prêt. Alors vous attendez. Vous attendez de vous sentir prêt pour lancer ce projet, prêt pour avoir cette conversation, prêt pour dire non, prêt pour dire oui. Vous attendez que la peur parte d'elle-même, comme un orage qui finit toujours par passer.

Elle ne part pas.

Elle change de forme, parfois. Elle se déguise en fatigue, en manque de temps, en « ce n'est pas le bon moment ». Mais elle reste là, tapie, et vous continuez d'attendre un signal qui ne viendra jamais : celui d'être enfin prêt.

Et si ce n'était pas la peur, le problème ? Et si le problème, c'était l'idée qu'il faut s'en débarrasser avant d'avancer ?

Voici ce que peu de gens vous disent :

la peur n'est pas un mur. C'est une boussole. Elle ne vous dit pas où est le danger. Elle vous dit où est l'important. Regardez ce qui vous terrifie vraiment — pas les petites angoisses de surface, mais les grandes, celles qui vous réveillent la nuit. Ce projet que vous n'osez pas commencer. Cette personne à qui vous n'osez pas parler. Ce chemin que vous n'osez pas prendre. Ce n'est pas un hasard si ces choses-là vous font peur. C'est parce qu'elles comptent. On n'a jamais peur de ce qui n'a pas de valeur pour nous.

Vous ne craignez pas d'échouer à quelque chose d'insignifiant. Vous craignez d'échouer à quelque chose qui vous ressemble.

Regardez autour de vous. Les gens qui construisent quelque chose de solide, une entreprise, une œuvre, une vie qui leur ressemble, ne sont pas ceux qui n'ont pas eu peur.

Ce sont ceux qui ont marché vers ce qui les terrifiait, précisément parce que ça les terrifiait. Ils n'ont pas attendu que la peur disparaisse. Ils ont compris qu'elle ne disparaîtrait pas — et qu'elle n'avait pas besoin de disparaître pour qu'ils avancent.

Dans le quotidien, ce mécanisme est d'une discrétion presque parfaite. Vous ne vous dites jamais « j'ai peur, donc je n'y vais pas ». Vous vous dites autre chose. Vous vous dites que vous manquez d'informations. Que vous devriez encore réfléchir. Que le marché n'est pas mûr, que vous n'avez pas encore les compétences, que ce n'est pas le bon moment pour vous lancer. Vous habillez la peur en prudence. Vous la maquillez en stratégie. Et parce que le déguisement est bon, vous finissez par y croire vous-même.

Combien de projets sont morts, non pas d'un échec, mais d'un report infini ? Combien de conversations importantes n'ont jamais eu lieu, remplacées par des messages plus courts, plus prudents, plus vagues ? Combien de fois avez-vous choisi l'option qui vous mettait le moins en danger, en vous persuadant que c'était l'option la plus raisonnable ?

La prudence, parfois, n'est que de la peur bien élevée.

La confiance ne précède pas l'action. Elle en découle.

Il y a ici un retournement qu'il faut regarder en face, parce qu'il change tout.

Vous croyez qu'il faut se sentir confiant pour agir. C'est l'inverse. On agit d'abord, maladroitement, avec la peur au ventre, et c'est cette action-là, répétée, qui construit peu à peu la confiance. Personne n'est né confiant. La confiance est une cicatrice. Elle se forme après la blessure, pas avant.

Alors arrêtez d'attendre de vous sentir prêt. Vous ne le serez jamais. Ce sentiment de préparation totale n'existe pas, il n'a jamais existé pour personne, pas même pour ceux que vous admirez et qui semblent si sûrs d'eux aujourd'hui. Ce qu'ils ont, ce n'est pas l'absence de peur. C'est un dossier de preuves. Un dossier qu'ils ont rempli, action après action, malgré la peur, jusqu'à ce qu'il devienne assez épais pour tenir debout tout seul. Vous n'avez pas besoin de vous sentir capable pour commencer. Vous avez besoin de commencer pour, un jour, vous sentir capable.

Mais attention à ne pas confondre deux choses qu'on mélange trop souvent : la peur et l'angoisse.

La peur a un objet. Elle pointe vers quelque chose de précis — cette personne, ce projet, cette décision. Elle dit : voilà ce qui compte, voilà ce qui est en jeu. C'est une information. Elle vous parle d'un enjeu réel, présent, identifiable.

L'angoisse, elle, n'a pas d'objet.



Elle est diffuse, permanente, elle colore tout sans rien désigner. Elle ne vous dit pas où est l'important. Elle vous dit simplement que le monde est dangereux, en général, tout le temps. Et c'est là que le conseil « faites ce qui vous fait peur » doit être manié avec discernement. Il s'adresse à la peur, pas à l'angoisse. Foncer tête baissée dans tout ce qui vous angoisse, sans discernement, n'est pas du courage. C'est de l'épuisement organisé.

Le courage n'est pas l'absence de discernement. Il est la capacité à identifier ce qui, précisément, mérite d'être affronté — et à s'y avancer quand même.

Ce n'est pas un caractère. C'est une accumulation.

D'où vient cette confusion, cette tendance à fuir ce qui compte le plus ? Il faut remonter loin. Notre système d'alerte intérieur n'a pas été conçu pour la vie que nous menons aujourd'hui. Il a été façonné pour repérer un prédateur dans les hautes herbes, pas pour évaluer le risque d'une conversation difficile ou d'un projet qui pourrait échouer publiquement. Pour ce vieux mécanisme, toute exposition est une menace. Se montrer, prendre la parole, tenter quelque chose de nouveau et risquer le jugement des autres — pour votre cerveau ancien, cela ressemble à s'exposer seul, sans protection, devant un danger.

Alors il vous pousse à vous cacher.

Il vous récompense chaque fois que vous évitez. Vous évitez d'envoyer ce message, et immédiatement, un soulagement. Ce soulagement, c'est une drogue. Il renforce l'évitement. Il vous apprend, sans que vous le sachiez, que fuir soulage. Et plus vous fuyez, plus la fuite devient une habitude, un réflexe, une identité. « Je ne suis pas quelqu'un qui prend ce genre de risques. » Vous ne l'avez pas décidé. Vous l'avez construit, évitement après évitement, sans même vous en rendre compte.

Et une accumulation, ça peut se défaire.

Voici alors ce qui ressemble à une issue — non pas une méthode, pas une recette en trois étapes, mais un déplacement, presque un renversement de posture. Il ne s'agit pas de vaincre la peur. Vaincre suppose un combat, un adversaire, une victoire définitive. Ce n'est pas ça. Il s'agit de marcher avec elle. De la laisser vous accompagner, sans lui laisser le volant.

La prochaine fois que vous sentirez cette peur familière, ce nœud au ventre à l'idée de faire, dire, tenter quelque chose — ne cherchez pas à la faire taire. Écoutez-la. Demandez-lui ce qu'elle protège. Le plus souvent, elle protège une version de vous que vous n'avez pas encore osé montrer. Elle protège un désir que vous portez depuis longtemps, un désir trop grand pour être dit à voix haute sans trembler.

Alors avancez quand même. Pas parce que la peur aura disparu. Elle ne disparaîtra pas. Avancez avec elle, comme on avance avec un vieux compagnon de route un peu anxieux, qu'on ne peut pas laisser derrière, mais qu'on n'a pas non plus à laisser décider du chemin.

Ce n'est pas l'absence de peur qui vous distinguera. C'est ce que vous ferez malgré elle.

Ce n'est pas la certitude qui construit quelque chose de grand. C'est la répétition d'un pas fait sans certitude.

Ce n'est pas le courage des autres qui vous manque. C'est simplement la première fois que vous ne l'avez pas encore franchie.

Regardez la boussole une dernière fois. Elle n'a jamais cessé de pointer quelque part depuis le début de ce texte. Elle pointait vers ce que vous évitez. Elle pointait vers ce que vous remettez à demain. Elle pointait, depuis le début, vers exactement ce que vous n'osez pas faire.

Vous le savez déjà, ce que c'est. Vous le savez depuis longtemps.

Il ne reste qu'à y aller.

“

”

FAIS-LE,
MÊME SI
TU AS
PEUR.

”



LENA

66

L'entreprise qui n'a pas de siège social, juste un visage

IL Y A DES ENTREPRISES QUI SE DÉFINISSENT PAR CE QU'ELLES VENDENT. IL Y EN A D'AUTRES QUI SE DÉFINISSENT PAR QUI LES VEND. LA DEUXIÈME CATÉGORIE EST BEAUCOUP PLUS DIFFICILE À DIRIGER.

En 2012, une lycéenne parisienne ouvre un blog pour parler de mode, de bonnes adresses et d'astuces beauté. Rien, dans ce geste, ne laisse deviner qu'il s'agit du premier acte d'une entreprise. C'est le genre de projet que des milliers d'adolescentes lancent chaque année, et que la plupart abandonnent avant la majorité.

Treize ans plus tard, cette même personne dirige une marque vendue dans les rayons du BHV, a publié deux livres dont un s'est écoulé à plus de 370 000 exemplaires, anime un podcast suivi par des centaines de milliers d'auditeurs, et fait travailler une dizaine de salariés entre des bureaux parisiens et les pop-up stores de sa marque, Hôtel Mahfouf. Elle a été la première influenceuse française invitée au Met Gala. Elle a ouvert la cérémonie des César sur Canal+. Le magazine Forbes l'a mise en couverture.

Aucune de ces choses ne figurait dans un plan de carrière.

C'est précisément ce qui rend le cas intéressant pour quiconque dirige une organisation aujourd'hui — et pas seulement pour ceux qui s'intéressent à la mode ou aux réseaux sociaux. Parce que Léna Mahfouf, dite Léna Situations, a construit quelque chose que la plupart des dirigeants redoutent sans se l'avouer : une entreprise dont l'actif principal ne peut être ni racheté, ni remplacé, ni délégué. Cet actif, c'est elle. Son ton, sa manière de raconter, la confiance qu'elle a construite avec une communauté qui la suit depuis qu'elle a dix-neuf ans.

Beaucoup d'entreprises rêvent d'un tel lien avec leur clientèle. Peu mesurent ce qu'il coûte d'en dépendre entièrement.

Un dirigeant classique peut s'absenter deux semaines sans que son entreprise vacille. Un dirigeant dont l'entreprise est indissociable de sa personne n'a pas ce luxe.

Chaque polémique devient un risque financier. Chaque photo devient une décision stratégique. Chaque produit raté n'est pas seulement un échec commercial — c'est un jugement public sur son goût, son intégrité, parfois sa légitimité même à occuper l'espace qu'elle occupe.

Ce dossier ne cherche pas à trancher si ce modèle est bon ou mauvais. Il cherche à le comprendre dans ses mécanismes — parce qu'un nombre croissant d'organisations, bien au-delà du monde de l'influence, empruntent aujourd'hui des traits de ce fonctionnement. Des cabinets de conseil qui se confondent avec la réputation de leur associé fondateur. Des studios de création qui ne survivraient pas au départ de leur directeur artistique. Des cabinets d'avocats bâtis entièrement sur le carnet d'adresses d'un seul nom. La logique est la même, seule l'intensité change.

Le cas de Léna Situations a ceci de précieux qu'il pousse cette logique à son paroxysme, et la rend donc plus facile à observer que dans des organisations où la dépendance au fondateur reste diffuse, partiellement masquée par un organigramme, un comité de direction, une marque qui semble autonome.

Chez elle, rien n'est masqué. Le nom de la marque est un hommage direct à sa famille. Le visage sur les réseaux est le même que celui qui dirige l'entreprise. Le storytelling n'est pas un habillage marketing : c'est le socle sur lequel toute la structure économique repose.

Ce qui est écrit en toutes lettres chez elle reste souvent tu, ou refoulé, ailleurs.

C'est cette tension — entre la puissance inégalée d'une marque incarnée et la fragilité structurelle qu'elle implique — qui traverse tout ce dossier. Léna Situations n'est pas un cas à part réservé au monde de l'influence. Elle est un cas extrême d'un phénomène que beaucoup de dirigeants vivent à une échelle plus discrète : la difficulté croissante, à l'ère du contenu et de la transparence obligée, de séparer ce qu'ils dirigent de qui ils sont.

Comprendre comment elle a construit — et parfois manqué de perdre — cet équilibre, c'est comprendre une des questions centrales que pose l'entrepreneuriat contemporain : jusqu'où peut-on faire de soi-même un actif d'entreprise, sans en devenir prisonnier ?



Ce dossier n'a pas vocation à trancher entre deux camps caricaturaux — d'un côté ceux qui verraient en elle une simple opportuniste des réseaux sociaux, de l'autre ceux qui en feraient une icône entrepreneuriale sans aspérité. Les deux lectures ratent l'essentiel. Ce qui mérite d'être regardé de près, ce n'est ni le jugement moral que l'on porte sur l'influence en tant que secteur, ni l'admiration réflexe que suscite un chiffre d'affaires à sept chiffres. C'est le mécanisme économique lui-même, avec ses forces réelles et ses fragilités tout aussi réelles.

Et ce mécanisme, une fois qu'on l'observe sans a priori, parle directement à n'importe quel dirigeant, quel que soit son secteur. Parce qu'il pose, sous une forme extrême et donc particulièrement lisible, une question que la plupart des organisations refusent d'affronter tant qu'une crise ne les y oblige : qu'arrive-t-il à l'entreprise le jour où la personne qui l'incarne n'est plus disponible, n'est plus crédible, ou n'est simplement plus là ?

On pourrait objecter que la comparaison a ses limites — qu'une entreprise industrielle, un cabinet de conseil ou une scale-up technologique n'ont rien à voir avec une marque de vêtements adossée à une chaîne YouTube. C'est en partie vrai, et ce dossier ne prétend pas gommer ces différences. Mais le point commun demeure : dans les deux cas, une organisation crée de la valeur en s'appuyant sur la confiance qu'elle inspire, et cette confiance a toujours, quelque part, un visage.

Léna Situations rend ce visage visible à chaque instant. La plupart des dirigeants préfèrent le maintenir en coulisses — ce qui ne signifie pas qu'il pèse moins lourd, seulement qu'il est plus facile de l'oublier jusqu'au jour où il fait défaut.



Le sujet qu'on n'attendait
pas dans ces pages

CE MOIS-CI, NOUS AURIONS PU CHOISIR UN FONDATEUR DE PLUS. CE N'EST PAS LE CAS.

Il faut le dire sans détour : consacrer un dossier de vingt-quatre pages à une créatrice de contenu n'allait pas de soi. Ce n'est pas un choix qui s'impose avec l'évidence d'un fondateur de licorne ou d'un dirigeant de multinationale. Il fallait le décider, l'assumer, et être capable de le justifier — y compris auprès d'un lectorat habitué à des profils plus classiques.

La tentation, pour un magazine comme celui-ci, aurait été de rester sur un terrain balisé : un fondateur tech de plus, un dirigeant industriel de plus, une figure dont la légitimité entrepreneuriale n'a besoin d'aucune démonstration préalable. Ce choix aurait été plus confortable. Il aurait aussi été plus paresseux.

Un sujet qui ne s'impose pas tout seul oblige la rédaction à expliciter ce qu'elle cherche, plutôt qu'à se reposer sur l'évidence du prestige.

Pourquoi elle, alors, et pourquoi maintenant ? Parce que Léna Situations pousse à l'extrême une question que la plupart des dossiers consacrés à des fondateurs plus classiques n'abordent qu'en filigrane : celle de la dépendance d'une entreprise à la personne qui l'incarne. Chez un fondateur de startup technologique, cette dépendance existe aussi, mais elle reste diluée derrière un organigramme, un conseil d'administration, une marque qui semble déjà autonome. Chez elle, rien ne la dilue. Elle est la démonstration à l'état pur d'un phénomène que beaucoup de dirigeants vivent sans jamais le nommer.

Il y a aussi une raison plus simple, presque une question de cohérence avec ce que ce magazine prétend défendre. Si Band of Brothers affirme s'adresser à ceux qui construisent, et non à ceux qui se contentent d'observer et de commenter, il serait incohérent de réserver cette reconnaissance aux seuls secteurs jugés a priori sérieux.

Une entreprise qui génère plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires, qui emploie une dizaine de salariés, qui a survécu à un échec commercial documenté et qui continue de croître, mérite le même regard analytique qu'une startup levée en série B — que son produit soit un logiciel ou une collection de vêtements vendue dans un pop-up store.

Le prestige apparent d'un secteur n'est pas une mesure de la difficulté réelle d'y réussir.

Nous assumons donc ce choix, non pas malgré son inconfort, mais précisément à cause de lui. Un lectorat de dirigeants et de fondateurs a plus à apprendre d'un cas qui déplace ses repères habituels que d'un cas qui les confirme. C'est la fonction de ce numéro : non pas valider un secteur, mais interroger un mécanisme — celui de l'entreprise incarnée — à travers son exemple le plus abouti et le plus documenté en France aujourd'hui.

Cette explicitation ne sera pas systématique dans chaque numéro de ce magazine. Elle n'a de sens que lorsque le choix du sujet peut légitimement surprendre. Pour un prochain fondateur dont la place dans ces pages sera une évidence, elle n'aura pas lieu d'être. Ici, elle nous semblait nécessaire — par honnêteté envers vous, et par cohérence avec l'exigence que nous nous imposons à nous-mêmes avant de vous la proposer.

“
IL FAUT
APPRENDRE
À FAIRE LA PAIX
AVEC LE **PASSÉ.**

Lena ♡

”



Cinq petits boulots pour
financer
une passion sans nom

AVANT DE DEVENIR UNE MARQUE, ELLE A ÉTÉ UNE ADOLESCENTE QUI CHERCHAIT SA PLACE. LA DIFFÉRENCE, C'EST QU'ELLE A DÉCIDÉ DE LA CONSTRUIRE ELLE- MÊME.

Léna Mahfouf naît le 19 novembre 1997. Les sources divergent sur le lieu exact — certaines évoquent Asnières-sur-Seine, en banlieue parisienne, d'autres le 17^e arrondissement de Paris. Elle-même, dans une vidéo tournée avec le youtubeur Squeezie, tranche en faveur de Paris. Ce genre de flou biographique n'a rien d'exceptionnel pour une personnalité qui a construit sa notoriété sur Internet plutôt que sur des biographies officielles — mais il mérite d'être signalé plutôt que gommé.

Son père, Karim Mahfouf, connu sous le nom de Gyps, est illustrateur et marionnettiste. Sa mère, Sabrina, a été styliste. Tous deux ont quitté l'Algérie pour s'installer en France, fuyant la guerre civile qui a ravagé le pays dans les années 1990. Dans ce foyer, on ne parle pas business, on parle création : dessin, théâtre, mise en scène de soi.

Léna grandit avec son frère cadet, Neyl, dans un appartement parisien où l'art n'est pas un loisir du dimanche mais une manière de voir le monde. Elle dira plus tard avoir « baigné dans la culture » depuis l'enfance.

L'école, elle, ne se passe pas si simplement. Diagnostiquée hyperactive, Léna trouve davantage sa place dans les activités extra-scolaires — danse, football, peinture sur céramique — que sur les bancs de la classe. Sa mère met en place un système de récompenses pour encourager la curiosité : livres, expositions, pièces de théâtre. Ce n'est pas une enfance de future cheffe d'entreprise au sens classique du terme. C'est une enfance où l'on apprend, très tôt, à fabriquer soi-même ce qui nous intéresse plutôt qu'à attendre qu'on nous le propose.

On ne devient pas entrepreneur en apprenant à obéir à un programme. On le devient parfois en apprenant, très tôt, à s'en écarter sans que cela tourne à la catastrophe.

Ce trait — l'incapacité à se couler dans un moule scolaire classique, compensée par une énergie qui trouve ailleurs à s'employer — revient dans un nombre disproportionné de parcours entrepreneuriaux, tous secteurs confondus. Ce n'est ni une règle universelle, ni une excuse a posteriori pour les difficultés scolaires : c'est une observation récurrente, que la littérature sur l'entrepreneuriat documente depuis longtemps, sans jamais vraiment l'expliquer. Léna Mahfouf n'échappe pas à ce motif. Ce qui l'en distingue, c'est la rapidité avec laquelle elle transforme cette énergie en discipline concrète — non pas dans une matière scolaire, mais dans la régularité d'un blog, puis d'une chaîne, puis d'une entreprise.

En 2012, en filière littéraire au lycée, elle ouvre un blog. Elle l'appelle Léna Situations. Le nom n'a rien de stratégique au départ — il fonctionne aussi bien en anglais qu'en français, ce qui aide au référencement, mais la véritable raison qu'elle donnera plus tard est presque

désarmante de simplicité : elle voulait, dit-elle, faire comme les autres.

Ironie du sort, ce geste d'imitation adolescente deviendra la fondation d'un parcours qui, quelques années plus tard, ne ressemblera à celui de personne d'autre. Ce blog original a depuis été retiré d'Internet — il n'en reste que le nom, devenu bien plus grand que le projet qui l'a fait naître.

Le choix de cette formation n'est pas anodin non plus. Moda Domani Institute forme aux métiers du marketing et du luxe — un cursus qui donne à Léna un vocabulaire et une grille de lecture professionnels sur une industrie qu'elle ne fait, au même moment, que commencer à effleurer sur Internet. Cette double casquette — étudiante en marketing de la mode le jour, créatrice de contenu lifestyle le soir — explique en partie pourquoi elle saura, plus tard, dialoguer avec les maisons de luxe sur un pied d'égalité relative, avec un langage commun, plutôt qu'en simple ambassadrice décorative choisie pour son nombre d'abonnés.

Pour financer cette formation, Léna enchaîne les petits boulots : standardiste, puis community manager, jusqu'à cumuler cinq emplois de front à vingt ans

Cette période n'a rien d'anecdotique dans la construction de son profil :



c'est elle qui explique, plus tard, sa capacité à comprendre intuitivement ce qu'une marque attend d'un partenariat, ou ce qu'un client ressent en entrant dans une boutique. Le sens du commerce ne s'est pas appris dans un livre, mais sur le terrain, entre deux quarts de travail mal payés.

Le glamour est arrivé bien après. Longtemps après.

En 2013, elle rejoint Instagram et Twitter, sans intention particulière. C'est en 2017, sur les conseils de son frère, qu'elle ouvre sa chaîne YouTube. Elle a alors vingt ans. Par crainte d'être moquée par ses camarades de classe si son contenu venait à circuler, ses premières vidéos sont tournées en anglais. C'est un détail révélateur : bien avant de devenir une figure publique assumée, Léna Mahfouf a d'abord dû apprivoiser l'idée même d'être vue.

Ce rôle du frère cadet, souvent réduit à une anecdote dans les portraits qui lui sont consacrés, mérite pourtant qu'on s'y attarde. Neyl grandit dans le même environnement que Léna, avec la même exposition précoce à la culture numérique — mais c'est lui qui perçoit, avant elle, le potentiel du format vidéo par rapport au blog texte qu'elle pratiquait jusque-là. Ce genre de conseil fraternel, presque anodin sur le moment, illustre une réalité que l'on retrouve dans beaucoup de trajectoires entrepreneuriales :

la bascule décisive ne vient pas toujours d'une stratégie mûrement réfléchie, mais d'un entourage proche qui perçoit un potentiel avant l'intéressé lui-même.

Cette timidité initiale contraste avec ce que la suite de son parcours donnera à voir. Mais elle explique peut-être une constante qui traversera toute sa trajectoire : la conscience, précoce et jamais totalement rassurée, que l'exposition a un prix — et qu'il faut apprendre à le payer avant de pouvoir en tirer quoi que ce soit. Ce n'est pas un hasard si, des années plus tard, elle continuera d'évoquer publiquement le harcèlement et l'anxiété qu'elle a traversés enfant, notamment liés à ses cheveux frisés — comme si la question de l'exposition au regard des autres n'avait jamais vraiment cessé de la travailler, seulement changé d'échelle.

Il y a, dans ce début de parcours, un contraste qui mérite d'être souligné avec le récit que la presse construira plus tard autour d'elle. Les mêmes médias qui la surnommeront, quelques années après, la « reine de l'influence à la française » décriront une ascension fulgurante, presque magique.

La réalité, telle qu'elle-même la raconte, est plus lente et plus laborieuse : des jobs alimentaires enchaînés pendant les études,

une chaîne ouverte par timidité contournée plutôt que par ambition affichée, une notoriété qui met plusieurs années à se construire avant de devenir visible aux yeux de tous. Cet écart entre le récit médiatique — la révélation soudaine — et la réalité vécue — l'accumulation patiente — n'est pas propre à Léna Situations. C'est un biais que l'on retrouve dans la plupart des récits de réussite, quel que soit le secteur : la partie visible du succès masque presque toujours des années de travail que personne n'a filmées.



**Vendre un ton avant de
vendre un produit**

ION CROIT QUE LE SUCCÈS SUR INTERNET EST UNE QUESTION D'ALGORITHME. C'EST SOUVENT, D'ABORD, UNE QUESTION DE PATIENCE.

La chaîne YouTube décolle plus vite que prévu. En moins d'un an, Léna Situations dépasse les 100 000 abonnés. Elle s'entoure alors d'un petit groupe de créateurs — Bilal Hassani, Sundy Jules, Sullivan Gwed — avec qui elle collabore régulièrement, à une époque où le paysage YouTube français est déjà occupé par des figures installées comme Squeezie, Cyprien ou Norman. Se faire une place dans un écosystème saturé n'a rien d'évident. Elle le fait avec un format qui deviendra sa signature.

Cette période correspond aussi à l'émergence, sur YouTube France, d'un phénomène que la presse spécialisée qualifiera de logique de « tribus » : des créateurs qui se regroupent, apparaissent dans les vidéos les uns des autres, et mutualisent ainsi leurs audiences respectives plutôt que de se faire une concurrence frontale. Léna Situations en tirera un bénéfice réel, sans jamais s'y dissoudre :

contrairement à d'autres figures de cette génération, elle conservera toujours un ton et une identité clairement identifiables comme les siens, y compris dans les vidéos collectives.

En août 2017, elle lance ce qu'elle appelle les Vlogs d'août : une vidéo par jour, filmée la veille, pendant tout le mois. Le concept est simple, presque austère dans son exigence — pas de scénario, pas de mise en scène excessive, juste le quotidien filmé avec constance. Cette régularité devient un rendez-vous. Chaque année depuis 2017, la saison des Vlogs d'août marque un pic d'engagement et d'abonnements, au point de devenir un rituel que sa communauté attend comme on attend le retour d'une série — la huitième saison, en 2024, confirmera que le format n'a rien perdu de sa force d'attraction sept ans après sa création.

En 2019, elle franchit le cap du million d'abonnés et reçoit le titre d'influenceuse pop-culture française de l'année aux People's Choice Awards — un prix qu'elle recevra à nouveau, dans la catégorie Social Star France, l'année suivante. Elle le dira elle-même, dans une interview accordée à Brut : ce succès n'a rien eu d'un coup de chance instantané. Il s'est construit sur plusieurs années, à un rythme progressif que l'extérieur perçoit souvent, à tort, comme une explosion soudaine. Elle-même s'étonne parfois de l'ampleur de son influence, expliquant qu'elle en prend surtout conscience quand une marque lui signale qu'un produit s'est retrouvé en rupture de stock, ou quand une pétition qu'elle relaie voit son nombre de signatures s'envoler d'un coup.

Ce que les observateurs prennent pour de la chance est, la plupart du temps, la partie visible d'un travail de patience invisible.

En 2020, alors que le monde entier est confiné, Léna publie son premier livre, *Toujours Plus*, consacré au développement personnel. Le succès est immédiat : le livre se hisse en tête des ventes et finira par dépasser les 370 000 exemplaires écoulés — un chiffre rare pour un premier ouvrage, a fortiori pour un ouvrage signé par une youtubeuse de vingt-trois ans. Le Monde la décrira à cette période comme une figure devenue, pour une génération confinée, une source de divertissement et de réconfort —

un rôle qu'elle assumera pleinement, expliquant vouloir avant tout faire rire et faire oublier, dans un contexte particulièrement anxiogène.

Ce livre marque un tournant silencieux. Jusque-là, tout ce que Léna avait construit reposait sur un support unique et fragile : une plateforme dont elle ne contrôle ni l'algorithme, ni les règles, ni la pérennité. Un livre, lui, existe indépendamment de YouTube. Il se vend en librairie, il s'emprunte en bibliothèque, il continue d'exister même si la chaîne disparaissait demain.

Ce basculement s'accompagne d'un changement dans la composition même de son audience. Ce qui n'était, à l'origine, qu'une communauté d'adolescentes intéressées par des astuces mode s'élargit, au fil des années, à un public plus âgé, plus mixte, et surtout plus disposé à consommer autre chose que du simple divertissement gratuit — un livre à acheter, un billet de pop-up à réserver, un produit à 40 euros. Cette évolution démographique de l'audience, souvent négligée dans l'analyse des chaînes de contenu, est pourtant la condition sine qua non de toute diversification commerciale réussie : sans changement de la disposition à payer du public, aucune des briques suivantes n'aurait pu fonctionner.

En 2019, elle franchit le cap du million d'abonnés et reçoit le titre d'influenceuse pop-culture française de l'année aux People's Choice Awards — un prix qu'elle recevra à nouveau, dans la catégorie Social Star France, l'année suivante. Elle le dira elle-même, dans une interview accordée à Brut : ce succès n'a rien eu d'un coup de chance instantané. Il s'est construit sur plusieurs années, à un rythme progressif que l'extérieur perçoit souvent, à tort, comme une explosion soudaine. Elle-même s'étonne parfois de l'ampleur de son influence, expliquant qu'elle en prend surtout conscience quand une marque lui signale qu'un produit s'est retrouvé en rupture de stock, ou quand une pétition qu'elle relaie voit son nombre de signatures s'envoler d'un coup.

Ce que les observateurs prennent pour de la chance est, la plupart du temps, la partie visible d'un travail de patience invisible.

En 2020, alors que le monde entier est confiné, Léna publie son premier livre, *Toujours Plus*, consacré au développement personnel. Le succès est immédiat : le livre se hisse en tête des ventes et finira par dépasser les 370 000 exemplaires écoulés — un chiffre rare pour un premier ouvrage, a fortiori pour un ouvrage signé par une youtubeuse de vingt-trois ans. Le Monde la décrira à cette période comme une figure devenue, pour une génération confinée, une source de divertissement et de réconfort —

un rôle qu'elle assumera pleinement, expliquant vouloir avant tout faire rire et faire oublier, dans un contexte particulièrement anxiogène.

Ce livre marque un tournant silencieux. Jusque-là, tout ce que Léna avait construit reposait sur un support unique et fragile : une plateforme dont elle ne contrôle ni l'algorithme, ni les règles, ni la pérennité. Un livre, lui, existe indépendamment de YouTube. Il se vend en librairie, il s'emprunte en bibliothèque, il continue d'exister même si la chaîne disparaissait demain.

Ce basculement s'accompagne d'un changement dans la composition même de son audience. Ce qui n'était, à l'origine, qu'une communauté d'adolescentes intéressées par des astuces mode s'élargit, au fil des années, à un public plus âgé, plus mixte, et surtout plus disposé à consommer autre chose que du simple divertissement gratuit — un livre à acheter, un billet de pop-up à réserver, un produit à 40 euros. Cette évolution démographique de l'audience, souvent négligée dans l'analyse des chaînes de contenu, est pourtant la condition sine qua non de toute diversification commerciale réussie : sans changement de la disposition à payer du public, aucune des briques suivantes n'aurait pu fonctionner.



Toujours Plus n'est pas un ouvrage anodin dans le paysage éditorial du développement personnel. Contrairement à une grande partie de cette production, souvent écrite par des coachs professionnels ou des psychologues, il s'agit du témoignage direct d'une jeune femme qui raconte, dans ses propres mots, comment elle a construit sa confiance et sa discipline. Ce positionnement — l'expérience vécue plutôt que la théorie importée — explique en grande partie pourquoi le livre trouve un écho aussi fort auprès d'un public adolescent et jeune adulte qui se reconnaît davantage dans un parcours similaire au sien que dans les préceptes abstraits d'un expert extérieur.

À la même période, sa présence sur les différentes plateformes continue de croître de façon spectaculaire : 1,6 million d'abonnés sur YouTube à l'automne 2020, 2,3 millions sur Instagram, 1,3 million sur TikTok. Cette croissance simultanée sur plusieurs réseaux, plutôt que sur un seul, préfigure déjà ce qui deviendra sa doctrine explicite dans les années suivantes.

Sans le formuler explicitement comme une stratégie, Léna Situations vient de poser la première pierre d'un principe qui va gouverner toute la suite de sa trajectoire : ne jamais faire reposer son avenir sur un seul canal, un seul format, un seul public acquis une fois pour toutes.

Il y a, dans cette période 2017-2020, une bascule qui mérite d'être nommée pour ce qu'elle est vraiment : le moment où un projet de passion devient une activité professionnelle à temps plein, avec tout ce que cela implique de renoncements et de paris. Abandonner les cinq petits boulots pour se consacrer entièrement à une chaîne YouTube, à une époque où la plupart des marques françaises ne savaient pas encore comment évaluer la valeur d'un partenariat avec un créateur de contenu, représentait un risque réel — celui de tout miser sur un modèle économique encore jeune, sans garantie de pérennité. Ce pari, avec le recul, semble évident. Il ne l'était pas au moment où il a été pris.

Ce qu'il a fait, c'est écrire des textes sérieux sur des questions sérieuses, régulièrement, pendant des années. Et laisser ces textes faire le travail. C'est une stratégie qui demande une confiance particulière — la confiance que si vous produisez quelque chose de valeur, ça finit par trouver son public. Cette confiance est difficile à maintenir à l'époque des métriques d'engagement et des algorithmes de recommandation, où tout pousse à produire vite, à formater pour la plateforme, à optimiser pour le clic plutôt que pour la pensée.

Graham a résisté à ça. Pas par nostalgie, pas par mépris des nouvelles formes de diffusion. Mais parce qu'il avait compris, très tôt, que la durée de vie d'une idée sérieuse est beaucoup plus longue que la durée de vie d'un contenu viral. Et qu'il préférait écrire des choses qui seraient encore lues dans dix ans plutôt que des choses partagées massivement pendant quarante-huit heures. Vingt ans après ses premiers essais, on peut dire qu'il avait raison.

“

!/_

COMMENCE
AVANT

D'ÊTRE
PRÊTE.

”





Ne jamais dépendre d'un
seul algorithme

UNE CHAÎNE YOUTUBE PEUT DISPARAÎTRE EN UNE MISE À JOUR D'ALGORITHME. UNE MARQUE, UN LIVRE, UN LIEU PHYSIQUE, BEAUCOUP MOINS FACILEMENT.

En 2022, deux projets voient le jour la même année, et leur proximité n'a rien d'un hasard de calendrier. D'abord un podcast, Canapé Six Places, où Léna reçoit des personnalités françaises et internationales dans une ambiance volontairement cocooning — loin du format entretien classique, plus proche d'une conversation entre amis filmée par mégarde. Ensuite, le 27 juin, une marque : Hôtel Mahfouf. Son nom vient d'un surnom donné, en famille, à l'appartement de sa mère — le décor de ses toutes premières vidéos. Le choix n'est pas anodin : la marque ne prétend pas être autre chose que le prolongement direct de son histoire personnelle.

Le premier concept store éphémère, baptisé Room Service, ouvre à Paris en août 2022, au 8 rue Meissonier dans le 17^e arrondissement — un choix de quartier qui n'est pas neutre, puisqu'il s'agit de celui de son enfance. Des centaines de personnes se pressent à l'inauguration.

La boutique en ligne, dont l'interface s'inspire du film *The Grand Budapest Hotel* de Wes Anderson, doit même mettre en place une file d'attente virtuelle pour gérer l'afflux de connexions simultanées. En décembre de la même année, un second lieu, Le Chalet, occupe 400 mètres carrés sur deux étages pour la sortie de la deuxième collection, autour d'un café et d'un chocolat chaud partagé.

La marque poursuivra son expansion événementielle avec un pop-up à Bruxelles en décembre 2023, sur le thème d'une station de ski, puis une implantation au BHV parisien en avril 2025 — un partenariat avec un grand magasin historique qui, selon l'enseigne elle-même, génère une hausse de fréquentation de 10 à 20 % et un chiffre d'affaires deux à trois fois supérieur à celui d'un pop-up classique. Le flux de clientèle, précise le BHV, se distingue de celui d'opérations comparables : plus régulier tout au long de la journée,

plus étalé sur l'ensemble des étages du magasin, et composé d'un public plus jeune et plus féminin que la moyenne.

L'ampleur de cet engouement se mesure aussi dans les chiffres d'acquisition d'audience. Le troisième pop-up, baptisé Piscine et installé en 2023 dans l'incubateur de mode parisien La Caserne, attire plus de mille visiteurs par jour — contre trois cents attendus initialement — et génère à lui seul plus de 177 000 nouveaux abonnés sur la chaîne YouTube en quelques semaines. Ce type de conversion directe entre un événement physique et une croissance d'audience numérique reste rare : la plupart des marques doivent investir massivement en publicité pour obtenir des résultats bien plus modestes.

Autour de cette marque se greffent des collaborations qui élargissent encore le terrain de jeu : un sac coproduit avec Dior — le St Honoré —, des créations avec Adidas, une capsule de Saint-Valentin avec Zalando en 2025, des soirées organisées avec Fenty Beauty. D'un côté, le très haut de gamme des maisons de luxe. De l'autre, des marques grand public comme Chupa Chups ou Pom'Potes, dont les partenariats — dont les montants exacts ne sont jamais rendus publics — s'inscrivent dans un marché de l'influence où une vidéo sponsorisée à ce niveau de notoriété se négocierait, selon les estimations du secteur, entre 50 000 et 200 000 euros.

personnes, et une conviction. C'est à ce moment-là que l'aide est la plus précieuse — et c'est précisément ce moment que les systèmes classiques ignoraient, parce qu'il ne présente pas encore assez de signaux rassurables.

Le deuxième : travailler en petits groupes, sur des cycles courts. Y Combinator fonctionne par "batches" — des promotions de startups qui entrent en même temps, travaillent pendant trois mois, et repartent avec ce qu'elles ont construit. Ce format n'est pas arbitraire. Il crée une intensité particulière. Les équipes savent qu'elles ont trois mois pour montrer quelque chose. Cette contrainte de temps est une pression productive — elle force les décisions, élimine les hésitations, pousse à tester plutôt qu'à planifier.

Le troisième : donner accès à des gens qui ont vraiment construit des entreprises. Pas des consultants. Pas des professeurs de business school. Des fondateurs qui sont passés par les mêmes questions, qui ont fait les mêmes erreurs, qui savent de l'intérieur ce que c'est que de se retrouver avec un produit que personne ne veut acheter et de devoir décider en vingt-quatre heures si on pivote ou si on continue.

Mais c'est sur la sélection que Y Combinator innove le plus profondément.

Quand une équipe postule, ce que Graham et ses associés cherchent n'est pas dans le dossier. C'est dans la conversation. Ils veulent voir comment les fondateurs réagissent quand on pousse sur leurs angles morts. Comment ils parlent de leurs utilisateurs — avec précision, avec empathie, avec une vraie compréhension de ce que ces gens vivent ? Ou avec des abstractions, des catégories marketing, des personas dessinés dans un powerpoint ?

Ils veulent voir si les fondateurs savent ce qu'ils ne savent pas. Un fondateur qui a réponse à tout en entretien est souvent un fondateur qui n'a pas encore vraiment confronté son idée au réel. Un fondateur qui dit "on n'est pas sûrs, on a testé deux approches et aucune n'a vraiment fonctionné, voilà pourquoi on pense que la troisième est la bonne" — celui-là est probablement plus avancé, intellectuellement, que son concurrent plus lisse.

Ils veulent voir la détermination. Pas l'enthousiasme — l'enthousiasme est facile, et il s'évapore au premier obstacle sérieux. La détermination, c'est autre chose. C'est la capacité à continuer quand l'enthousiasme est parti depuis longtemps. C'est difficile à mesurer, mais on peut en avoir des signaux : est-ce que cette personne a déjà traversé quelque chose de difficile et en est sortie avec quelque chose d'utile ? Est-ce qu'elle a une vraie raison de

Chaque nouvelle brique ne s'ajoute pas au hasard : elle réduit la dépendance à la précédente.

La collaboration avec Adidas, notamment, illustre un autre aspect de cette stratégie : plutôt que de se contenter d'un rôle d'ambassadrice qui prête simplement son image à des produits déjà conçus, Léna Situations participe activement à la conception de certaines pièces — une nuance qui change la nature du partenariat, la faisant passer du statut de vitrine publicitaire à celui de collaboratrice créative reconnue par une marque internationale d'équipement sportif. Ce type de collaboration, plus impliqué qu'un simple contrat de sponsoring, renforce encore la cohérence entre son image et les produits qui y sont associés.

En 2023, sa valeur médiatique gagnée — l'ensemble des retombées générées par sa seule présence, sans achat d'espace publicitaire — dépasse 67 millions d'euros selon le cabinet Launchmetrics, qui la classe comme l'influenceuse la plus rentable pour les marques. Les estimations les plus récentes, avancées par Forbes France, évaluent le chiffre d'affaires consolidé de l'ensemble de ses activités entre 9 et 15 millions d'euros par an. Ce sont des ordres de grandeur, pas des bilans publiés au centime près — la structure Hôtel Mahfouf,



comme beaucoup d'entreprises de cette taille, use de son droit à la confidentialité de ses comptes annuels. Mais l'ampleur du chiffre suffit à situer l'affaire : on n'est plus dans l'artisanat du contenu, on est dans l'entreprise à plusieurs têtes, avec une dizaine de salariés répartis entre bureaux et boutiques.

Derrière chaque pop-up store, chaque collection, chaque épisode de podcast, se trouve désormais une équipe qu'il faut recruter, former, encadrer — un aspect du métier que la seule image de la créatrice de contenu filmant seule sa vie ne laisse pas deviner. Diriger une dizaine de salariés implique des obligations que n'a pas une simple activité de créateur indépendant : gestion de la paie, droit du travail, organisation hiérarchique, arbitrages budgétaires. Léna Situations, sans qu'on l'ait jamais présentée comme telle, est devenue au fil des années une véritable employeuse, avec toutes les responsabilités que cela suppose — un statut auquel peu de créateurs de contenu accèdent, la plupart restant des indépendants qui sous-traitent l'essentiel de leur activité.

En octobre 2025, un second livre, *Encore Mieux*, vient compléter l'édifice. Léna choisit cette fois l'auto-édition, via sa propre structure — un choix qui lui laisse davantage de liberté créative et une marge financière plus favorable que celle d'un contrat classique avec un éditeur.

Le livre est pensé comme un objet à collectionner, avec quatre couvertures différentes et des pages interactives, à découper ou à personnaliser, mêlant développement personnel et réflexions sur l'entrepreneuriat.

Pour donner une mesure à ces chiffres : un chiffre d'affaires consolidé de 9 à 15 millions d'euros par an situe l'ensemble de ses activités dans la fourchette haute des petites entreprises françaises, tout secteur confondu — un niveau que beaucoup de PME de taille comparable en nombre de salariés mettent une décennie ou plus à atteindre, avec des levées de fonds, des associés, et une exposition au risque financier bien plus lourde qu'une structure autofinancée par le contenu et la marque elle-même.

Cette structure a aussi une traduction juridique concrète : Léna Mahfouf préside aujourd'hui plusieurs sociétés distinctes — Hôtel Mahfouf pour la marque, une structure d'édition dédiée à ses livres, une société immobilière pour la gestion de ses biens. Cette architecture, loin d'être un simple montage fiscal, matérialise la même logique que celle observée dans son contenu : cloisonner les activités pour qu'un problème sur l'une n'entraîne pas automatiquement les autres dans sa chute.

C'est une discipline de gestion du risque que l'on attend généralement d'un dirigeant expérimenté, pas d'une créatrice de contenu qui avait vingt-cinq ans au moment de la structurer.

Le choix de l'auto-édition pour Encore Mieux mérite qu'on s'y arrête. Publier un premier livre chez un éditeur traditionnel, comme elle l'avait fait pour Toujours Plus, revient à déléguer une partie du risque — et une partie de la marge — à une structure établie qui maîtrise la distribution, l'impression, la mise en marché. Choisir l'auto-édition pour le second, une fois que la confiance du public est acquise et que les mécanismes de vente sont mieux compris, c'est reprendre en main un maillon de la chaîne qu'on avait initialement sous-traité. C'est le même mouvement que l'on observe chez les groupes de musique qui, après un premier album avec un label, créent leur propre structure pour les suivants : la dépendance initiale à un tiers de confiance cède la place, avec l'expérience, à une intégration verticale plus rentable.

Ce qui frappe, avec le recul, ce n'est pas la diversité des projets. C'est leur cohérence. Contenu, livre, podcast, marque, lieu physique : chaque brique aurait pu exister seule. Ensemble, elles forment un système où la défaillance d'un canal — un changement d'algorithme, un essoufflement de plateforme — ne menace jamais l'ensemble de l'édifice.

C'est une discipline rarement associée au monde de l'influence, où l'image dominante reste celle d'un revenu suspendu au bon vouloir d'une marque ou d'un réseau social.

L'essentiel, c'est que Y Combinator a produit quelque chose de plus durable que des licornes. Il a produit une manière de penser la construction d'une entreprise — rigoureuse, honnête, centrée sur l'utilisateur, méfiante des apparences. Cette manière de penser a circulé bien au-delà des startups financées par Y Combinator. Elle a influencé des fondateurs qui n'ont jamais postulé. Des investisseurs qui ont adapté leurs propres critères de sélection. Des grandes entreprises qui ont essayé d'en importer les méthodes dans leurs divisions innovation.

C'est ça, en définitive, la vraie mesure de l'impact de Graham. Pas les milliards. La propagation d'une manière de penser.

“

CONSTRUIS
AUJOURD'HUI

CE DONT TU
SERAS FIER

DEMAIN.

”



Le jour où Internet est entré
par la grande porte

LE 2 MAI 2022, UNE INFLUENCEUSE FRANÇAISE A MONTÉ LES MARCHES DU MET. LE MONDE DU VRAI LUXE A DÛ DÉCIDER, EN DIRECT, S'IL LA RECONNAISSAIT.

Il y a des moments qui ne changent rien sur le papier et qui changent tout dans la perception. Le 2 mai 2022, Léna Situations devient la première influenceuse française invitée au Met Gala. Ce n'est pas un contrat, ce n'est pas un chiffre d'affaires, ce n'est pas une ligne de bilan. C'est une reconnaissance — celle d'un monde, celui de la mode institutionnelle, qui avait jusque-là gardé ses distances avec les figures venues d'Internet.

Ce moment ne surgit pas de nulle part. Depuis 2020, elle est devenue un visage familier des défilés parisiens — Louis Vuitton, Schiaparelli, Dior, Balmain — et s'impose progressivement dans les premiers rangs de la Fashion Week, à Paris, New York et Milan. En 2021, elle intègre le classement Forbes 30 Under 30 France, dans la catégorie Cinéma et Entertainment.

En juin 2022, Forbes France la présente, dans un entretien exclusif, comme l'influenceuse luxe la plus puissante du monde. Début 2024, le classement Lefty, relayé par Vanity Fair, la place parmi les quinze influenceurs mode les plus puissants de la planète.

La reconnaissance institutionnelle ne referme pas la question de la légitimité. Elle la rend, au contraire, plus visible.

Cette intégration progressive ne va pas sans grincements de la part du monde de la mode institutionnelle lui-même. Certains journalistes spécialisés, habitués à couvrir des maisons centenaires et des créateurs formés dans les grandes écoles, s'interrogent ouvertement sur la place que devraient occuper,

au premier rang des défilés, des figures dont la légitimité repose sur des compteurs d'abonnés plutôt que sur un parcours de style reconnu par la profession. Ce débat, loin d'être tranché, traverse l'ensemble de l'industrie du luxe depuis le milieu des années 2020 — Léna Situations n'en est que l'un des cas les plus visibles en France.

Le magazine Elle, référence historique de la presse féminine française, l'intègre par ailleurs à son guide des personnalités à suivre sur les réseaux sociaux — une reconnaissance qui, venant d'un titre installé depuis des décennies, pèse différemment qu'un simple relais sur les réseaux eux-mêmes. Ce type de validation croisée entre médias traditionnels et figures nées sur Internet devient, au fil des années 2020, de plus en plus fréquent ; Léna Situations en est l'une des illustrations les plus régulièrement citées en France.

En 2024 puis en 2025, Canal+ lui confie l'ouverture du tapis rouge des César, un rôle traditionnellement réservé à des journalistes ou des animateurs installés. La presse la décrit comme l'une des rares influenceuses à être sortie de ce qu'un article a appelé la « prison dorée des réseaux sociaux » — cette dépendance à un univers numérique que peu de créateurs de contenu parviennent à dépasser pour s'installer dans les médias traditionnels.

En avril 2025, Forbes France la remet en couverture,

consacrant cette fois explicitement sa dimension d'entrepreneuse plutôt que sa seule notoriété de créatrice de contenu.

Mais chaque avancée dans ce sens s'accompagne, presque mécaniquement, d'une remise en question. En 2021, l'attribution d'une accréditation presse à Léna Situations déclenche une polémique après qu'une journaliste interroge publiquement sa légitimité à occuper cette place. En février 2024, sa présence à l'animation du tapis rouge des César est de nouveau critiquée. Plus tard, son entrée au musée Grévin — panthéon en cire des personnalités qui ont marqué leur époque — relance le débat : de nombreux internautes remettent en question la légitimité de la créatrice de contenu à figurer parmi les personnages historiques et culturels qui y sont représentés.

Cette reconnaissance déborde même le seul monde de la mode et des médias. Le fabricant de jouets Mattel produira, à un moment de sa notoriété, une poupée Barbie à son image — un genre de consécration habituellement réservé à des sportifs, des actrices ou des chanteuses installées depuis des décennies, jamais à une créatrice de contenu de moins de trente ans. Ce type de reconnaissance, aussi anecdotique puisse-t-il paraître, en dit long sur le glissement culturel à l'œuvre :



les figures d'Internet ne sont plus cantonnées à un statut de curiosité numérique, elles intègrent progressivement les mêmes circuits de légitimation que les célébrités les plus établies.

Ce débat récurrent dit quelque chose d'important sur la nature de son ascension. Elle n'a jamais été validée une fois pour toutes. Chaque nouvelle scène qu'elle occupe — le Met Gala, les César, un musée de cire — rouvre la même question, comme si la légitimité, dans son cas, devait être renégociée à chaque apparition plutôt qu'acquise durablement. C'est une différence essentielle avec la plupart des trajectoires entrepreneuriales classiques, où une réussite financière ou institutionnelle suffit, en général, à clore le débat sur la légitimité de son auteur.

Il y a, dans cette ascension, une dimension supplémentaire qui dépasse la seule question professionnelle : Léna Mahfouf est aussi l'une des rares personnalités françaises d'origine algérienne à accéder à ce niveau de visibilité dans l'industrie du luxe, un secteur historiquement peu représentatif de la diversité de la société française. Sans jamais en faire le cœur de son discours public, sa présence répétée dans ces cercles — Fashion Week, Met Gala, grandes maisons — contribue, de fait, à normaliser une représentation qui restait jusque-là largement absente de ces scènes.

Cette dynamique n'est pas propre à la France.

Aux États-Unis, en Corée du Sud, au Royaume-Uni, des figures comparables — parties du contenu numérique pour rejoindre les podiums, les tapis rouges, les conseils d'administration de marques établies — rencontrent la même résistance initiale de la part des institutions culturelles, suivie de la même intégration progressive une fois que les chiffres deviennent trop significatifs pour être ignorés. Léna Situations n'invente pas ce mouvement. Elle en est, en France, l'une des illustrations les plus abouties — ce qui explique pourquoi son cas sert si souvent de référence dans les discussions sur la porosité grandissante entre le monde de l'influence et celui du luxe institutionnel.

“

”

LA
DISCIPLINE
BAT LA
MOTIVATION.

”



Le prix public d'être
devenue publique

PLUS ON EST VUE, PLUS ON EST JUGÉE. PERSONNE NE VOUS PRÉVIENT DE ÇA QUAND VOUS OUVREZ UN BLOG À QUINZE ANS.

Fin 2021, Léna Situations traverse l'une des périodes les plus violentes de sa carrière. Une vague de harcèlement en ligne s'abat sur elle après qu'elle a changé de coupe de cheveux, portant ses boucles au naturel. Les messages haineux se comptent en millions. La situation devient suffisamment intenable pour qu'elle ferme temporairement son compte Twitter.

Ce qui frappe dans cet épisode, ce n'est pas seulement son intensité, mais son déclencheur : un choix esthétique parfaitement anodin — porter ses cheveux tels qu'ils sont naturellement — suffit à provoquer une vague de haine disproportionnée. Ce type de disproportion entre la cause et la réaction publique est une caractéristique structurelle de l'exposition à grande échelle : plus une audience est large, plus la probabilité qu'un détail mineur devienne, pour une fraction infime mais bruyante de cette audience, un prétexte à déferlement, augmente mécaniquement.

Le harcèlement, expliquera-t-elle plus tard, ne reste pas cantonné à l'écran : il atteint jusqu'à sa mère. La même période voit se multiplier les critiques sur son refus, faute de disponibilité, d'assister à deux événements médiatiques majeurs — dont la cérémonie du Ballon d'or — un refus que certains transforment en polémique là où il ne s'agissait que d'un agenda incompatible.

Il existe même, dans la presse people et sur les réseaux, une chronique presque régulière consacrée à ce qu'on y appelle ses « dramas » — un terme qui, à lui seul, dit la normalisation du phénomène : la controverse n'est plus un accident de parcours, elle est devenue un genre journalistique à part entière, avec ses habitués, son vocabulaire, ses rendez-vous récurrents. Cette chronique permanente de la polémique constitue, pour toute personnalité exposée à ce niveau, un bruit de fond dont il faut apprendre à s'accommoder

— au risque, sinon, d'y consacrer une énergie disproportionnée par rapport à l'attention que lui accorde, au fond, le grand public une fois l'écume retombée.

Ce type d'épisode n'est pas isolé. Les critiques sur son apparence, ses tenues, son comportement reviennent avec une régularité que peu d'entreprises — au sens classique du terme — auraient à subir de la part de leur clientèle. En février 2025, une vidéo la montrant en train de danser lors de l'inauguration d'un pop-up déclenche une vague d'attaques venues de comptes masculinistes, qui jugent son attitude provocatrice alors même qu'elle est en couple avec le streamer Seb La Frite. Un épisode de podcast enregistré avec le chanteur Matt Pokora avait, quelques mois plus tôt, suscité une polémique similaire, jugé trop suggestif par une partie de ses détracteurs.

Léna Situations elle-même a choisi, à plusieurs reprises, de rendre ce climat public plutôt que de le taire. Dans une vidéo consacrée à son propre parcours, elle est revenue sur le harcèlement scolaire qu'elle avait subi enfant, ainsi que sur les épisodes d'anxiété qui ont marqué certaines périodes de sa vie. Elle y explique connaître « les règles du jeu » de l'exposition publique — une formule qui, en creux, dit aussi la lucidité nécessaire pour continuer à exercer ce métier sans se laisser submerger par ce qu'il implique.

Ce climat n'est pas propre à son cas. Les créatrices de contenu féminines,

en particulier lorsqu'elles évoluent dans l'univers de la mode et du lifestyle, concentrent structurellement davantage de commentaires sur leur physique, leurs relations, leur vie privée que leurs homologues masculins évoluant dans d'autres formats. Ce n'est pas une opinion, c'est une régularité documentée par plusieurs études sur le harcèlement en ligne genré. Le cas de Léna Situations n'est donc pas isolé — il est simplement l'un des plus visibles, parce qu'elle est l'une des plus exposées

Dans un modèle d'affaires classique, un produit qui déçoit reste un problème de produit. Dans le sien, il devient très vite un procès de personne.

Il y a, dans cette accumulation de polémiques, une forme de contradiction que Léna Situations elle-même avait pourtant anticipée. Dans un entretien accordé à Brut en janvier 2023, elle affirmait publiquement son soutien à la croisade menée par le rappeur Booba contre les placements de produits non transparents dans le milieu de l'influence, saluant le fait que cette conversation force enfin les pouvoirs publics à prendre le sujet au sérieux, pour protéger les plus jeunes de ce qu'elle qualifiait elle-même d'arnaques. Elle se positionnait alors comme



une figure consciente des dérives de son propre secteur — presque une lanceuse d'alerte de l'intérieur.

Cette prise de position rend d'autant plus sensible ce qui se joue deux ans plus tard. En décembre 2024, une collection de robes de soirée lancée par Hôtel Mahfouf se vend mal, laissant un stock important sur les bras de la marque — un échec assumé publiquement, y compris dans des vidéos où Léna elle-même reconnaît le flop. Quelques mois plus tard, en 2025, la controverse s'élargit : des clients et observateurs pointent des prix jugés élevés au regard de la qualité perçue — des t-shirts autour de 40 euros, des pulls dépassant 100 euros — et surtout un changement dans les lieux de fabrication. La marque, qui mettait initialement en avant une production française et grecque, voit certains de ses vêtements fabriqués en Turquie et en Tunisie, ce que des clients perçoivent comme une contradiction avec le discours sur la qualité et l'éthique de production qui justifiait, au départ, le positionnement tarifaire.

Ce n'est pas tant l'existence de cette controverse qui mérite l'attention, que sa nature. Dans une entreprise anonyme, un ajustement de la chaîne de production reste une décision opérationnelle. Ici, il devient une question de cohérence personnelle — la marque ayant construit sa légitimité sur l'histoire et les valeurs de sa fondatrice,

tout écart entre le discours et la pratique se lit comme une trahison de la confiance, pas seulement comme un ajustement de coûts. Et ce d'autant plus que cette même fondatrice s'était publiquement rangée du côté de la transparence face aux dérives du secteur, quelques années plus tôt.

Ce qui distingue cet épisode d'un simple revers commercial, c'est la manière dont Léna Situations choisit d'en parler. Plutôt que de laisser le silence installer le soupçon, elle consacre elle-même une série de vidéos à reconnaître l'échec de sa collection, sans détour ni éléments de langage convenus. Ce choix de transparence, rare dans le monde de l'entreprise en général et plus rare encore dans celui de l'influence, ne supprime pas la controverse — mais il en change la tonalité : on passe d'un scandale à gérer à un aveu à commenter, ce qui n'est pas rien pour la suite de la relation de confiance avec sa communauté.

C'est le double risque propre à ce type d'entreprise : chaque revers commercial s'accompagne d'un revers réputationnel simultané, et les deux se nourrissent l'un l'autre. Une marque anonyme peut absorber un échec produit sans que cela n'entame la confiance dans ses fondateurs. Une marque incarnée n'a pas cette protection

— et lorsque la fondatrice a elle-même élevé la barre de l'exigence éthique, la chute, si chute il y a, n'en est que plus commentée.

Ce qui frappe, en observant l'ensemble de ces épisodes sur plusieurs années, c'est leur caractère cyclique plutôt qu'accumulatif. Une polémique éclate, occupe l'espace médiatique quelques jours ou quelques semaines, puis s'efface à mesure qu'un nouveau projet — un livre, une collaboration, une ouverture de boutique — vient recentrer l'attention sur la construction plutôt que sur la controverse. Ce rythme, loin d'être anodin, dit quelque chose sur la résilience du modèle : il ne s'agit pas d'échapper aux crises, mais de continuer à produire suffisamment de raisons positives de s'intéresser à elle pour qu'aucune polémique isolée ne devienne définitive.

“

Quand l'actif de l'entreprise,
c'est votre visage

UNE MARQUE CLASSIQUE PEUT CHANGER DE DIRECTEUR SANS DISPARAÎTRE. UNE MARQUE INCARNÉE NE LE PEUT PAS. C'EST SA FORCE. C'EST AUSSI SA LIMITE ABSOLUE.

Il serait facile de raconter cette trajectoire comme une success story linéaire — une adolescente qui blogue, une youtubeuse qui grandit, une entrepreneuse qui triomphe. Ce récit existe, il n'est pas faux, mais il occulte une fragilité structurelle qui mérite d'être nommée aussi clairement que les réussites.

La première limite touche à la nature même de l'actif. Une entreprise classique se vend, se transmet, se cède à un successeur qui n'a pas besoin de ressembler au fondateur. Une marque construite sur le visage et la voix d'une seule personne ne peut, par définition, connaître ce type de transmission simple. Que devient Hôtel Mahfouf si Léna Mahfouf décide, un jour, de se retirer de la scène publique — pour se protéger, pour se réinventer, ou simplement parce que la vie l'emmène ailleurs ? Aucune des entreprises bâties sur ce modèle, où qu'elles soient dans le monde, n'a encore répondu de façon pleinement satisfaisante à cette question.

Les rares tentatives de marques d'influenceurs à survivre au retrait de leur fondateur montrent, jusqu'ici, plus d'échecs que de réussites.

Ce qui fait la force d'une marque incarnée en fait aussi, mécaniquement, sa plus grande vulnérabilité.

La deuxième limite est celle que révèle l'épisode de la collection invendue et de la controverse sur les prix et la fabrication. Dans un modèle classique, la confiance du client repose sur le produit : sa qualité, son prix, sa cohérence avec la promesse de la marque. Dans un modèle incarné, la confiance repose sur la personne — et un désaccord commercial se transforme immédiatement en doute sur son intégrité. Cette confusion permanente entre le jugement du produit et le jugement de la personne rend chaque décision opérationnelle — un choix de fournisseur, un ajustement de prix,

un changement de pays de production — infiniment plus risquée qu'elle ne le serait ailleurs, où elle relèverait d'un simple arbitrage industriel.

La troisième limite concerne l'exposition elle-même. Le harcèlement récurrent, les vagues de critiques sur l'apparence ou le comportement, l'obligation de se justifier publiquement à chaque polémique constituent un coût qu'aucun tableau de bord financier ne fait apparaître, mais qui pèse réellement sur la durabilité du modèle. Un dirigeant classique peut, dans une certaine mesure, se retrancher derrière son organisation quand une crise éclate — un communiqué, un porte-parole, un service juridique. Un dirigeant dont le visage est le produit n'a nulle part où se retrancher : chaque réponse, chaque silence, devient lui-même un événement commenté.

La quatrième limite, enfin, est celle de la reproductibilité. Le parcours de Léna Situations est régulièrement présenté, dans la presse et sur les réseaux, comme une méthode que d'autres pourraient suivre : ouvrez un blog, construisez une communauté, lancez une marque. Cette lecture ignore une part déterminante de ce qui a fonctionné — un timing spécifique de bascule entre les réseaux et les médias traditionnels, une alchimie de ton difficile à copier, et une reconnaissance institutionnelle (Met Gala, César, Forbes) qui n'est arrivée qu'après des années de travail invisible, jamais garantie d'avance.

Présenter son cas comme une méthode reproductible relève de la même erreur que celle qui consiste à réduire n'importe quelle réussite entrepreneuriale à une formule — en oubliant tout ce que le contexte, le timing et l'inobservable ont apporté.

Il faut ajouter à ces limites une cinquième, plus intime : l'absence quasi totale de frontière entre vie privée et produit commercial. Une relation amoureuse, une coupe de cheveux, une soirée entre amis deviennent, dans ce modèle, des événements commerciaux au même titre qu'un lancement de collection — parce que c'est justement cette porosité entre le vécu et le contenu qui constitue la promesse de marque. Le problème, c'est que cette porosité ne se désactive jamais complètement : il n'existe pas, dans ce métier, d'équivalent au week-end où l'on éteint son téléphone professionnel. La vie elle-même est, en un sens, le produit — ce qui rend la question du repos, de l'intimité préservée, et de la durée dans le temps, bien plus complexe à résoudre que dans n'importe quel autre modèle d'affaires.

Il existe enfin une sixième limite, plus large que le seul cas de Léna Situations, mais qui pèse sur l'ensemble du secteur dans lequel elle opère : la pression réglementaire croissante sur le monde de l'influence.



LA VIE EST
LE PRODUIT

INTIMITÉ
REPOS
VIE PRIVÉE

Ces dernières années, l'autorité française de la concurrence et de la répression des fraudes a multiplié les mises en garde et les sanctions contre des créateurs de contenu pour des partenariats commerciaux insuffisamment signalés. Léna Situations n'a pas été nommément visée par ces procédures, mais elle opère dans un secteur où la marge d'erreur en matière de transparence commerciale se réduit chaque année. Une entreprise qui vit de la confiance de sa communauté ne peut se permettre la même désinvolture qu'il y a dix ans — le cadre se resserre pour tout le monde, elle y compris.

Il existe enfin une septième limite, plus structurelle encore : celle du plafond de valorisation. Une entreprise technologique scalable peut, en théorie, croître de façon quasi illimitée, puisque son coût marginal de production tend vers zéro à mesure que ses utilisateurs se multiplient. Une entreprise incarnée reste, elle, plafonnée par une ressource non extensible : le temps et l'attention d'une seule personne. Léna Situations peut ouvrir davantage de pop-up stores, publier davantage de livres, mais elle ne peut pas se dupliquer. Ce plafond n'empêche pas la réussite — les chiffres l'attestent —, mais il fixe, de fait, un ordre de grandeur bien inférieur à celui qu'atteignent les entreprises dont la croissance ne dépend d'aucune présence humaine irremplaçable.

Prises ensemble, ces sept limites dessinent un profil de risque très spécifique —

celui d'une entreprise à très haute rentabilité de la confiance, mais à très faible résilience individuelle. Ce n'est ni meilleur ni pire, en soi, qu'un modèle classique fondé sur des actifs matériels et des process répliquables. C'est un arbitrage différent, avec des avantages considérables — la vitesse de conquête d'un marché, la fidélité rarement égalée d'une communauté — et des contreparties tout aussi considérables, qu'il serait malhonnête d'occulter au prétexte que les chiffres, eux, sont impressionnants.

Ces limites ne diminuent en rien ce qui a été construit. Elles indiquent simplement où ce modèle est redoutablement efficace, et où il reste, structurellement, exposé — une distinction que le lectorat de ce magazine, habitué à évaluer des modèles économiques plutôt que des success stories, saura mieux que quiconque apprécier à sa juste valeur.

Graham n'a pas inventé ces idées pour les grandes organisations. Il les a formulées pour des fondateurs qui n'avaient pas encore d'organisation du tout. Mais c'est peut-être pour ça qu'elles sont si utiles — elles rappellent ce à quoi ressemble une organisation qui fonctionne vraiment, avant que les couches s'accumulent, avant que les process prennent le dessus sur le produit, avant que l'image devienne plus importante que la réalité.

“

LE

SUCCÈS

SE CONSTRUIT,
IL NE

S'ATTEND

PAS.

”



**Construire une marque
qu'on ne peut pas déléguer**

TOUT DIRIGEANT CROIT DIRIGER UNE ENTREPRISE. CERTAINS, SANS LE SAVOIR, DIRIGENT SURTOUT LEUR PROPRE IMAGE.

Il serait tentant de refermer ce dossier sur l'idée que le cas de Léna Situations ne concerne, au fond, que l'univers très particulier de l'influence. Ce serait une erreur de lecture. La dépendance qu'elle a construite entre son entreprise et sa personne existe, à des degrés divers, chez beaucoup de dirigeants qui ne s'en rendent pas toujours compte.

Combien d'entreprises reposent, en réalité, sur la crédibilité personnelle de leur fondateur plutôt que sur la solidité de leur structure ? Combien de relations clients, d'investisseurs, ou même d'équipes, tiennent davantage à la confiance accordée à un individu qu'à un processus organisationnel capable de fonctionner sans lui ? Cette dépendance existe presque toujours, mais elle reste souvent invisible tant qu'aucune crise ne vient la révéler — un associé qui démissionne, un fondateur qui s'épuise, un scandale personnel qui rejaillit sur toute une structure. Le cas de Léna Situations la rend visible, à l'état pur, parce que chez elle la confusion entre la personne et l'entreprise ne peut pas être masquée : elle est la marque, littéralement, dans chaque photo, chaque vidéo, chaque prise de parole.

La question n'est pas de savoir s'il faut construire une marque personnelle. La question est de savoir précisément ce qui, dans son entreprise, dépend de soi — et ce qui n'en dépend pas.

C'est là que se trouve la leçon la plus transposable de son parcours : sa discipline de diversification. Chaque nouvelle brique — le livre, le podcast, la marque, les lieux physiques — a été pensée pour réduire la dépendance à la précédente, jamais pour s'y substituer entièrement. Un dirigeant préoccupé par sa dépendance à un client unique, à une plateforme unique, à un canal de distribution unique, reconnaîtra dans cette logique un principe qui dépasse largement le monde du contenu : ne jamais laisser un seul point de défaillance décider du sort de l'ensemble.

Il existe une manière plus large de formuler cette même leçon, qui dépasse le seul registre du risque : celle de la responsabilité qui accompagne toute construction d'une confiance publique, quelle que soit son échelle.

Un dirigeant qui ne s'est jamais interrogé sur ce qui, dans la confiance que lui accorde son marché, tient à sa personne plutôt qu'à son organisation, prend un risque qu'il ignore. Le jour où cette confiance personnelle est mise à l'épreuve — par une erreur, une polémique, un simple changement de perception — l'organisation tout entière découvre, parfois brutalement, l'ampleur réelle de cette dépendance qu'elle n'avait jamais mesurée.

L'autre leçon, plus inconfortable, tient à l'honnêteté sur ce que coûte l'exposition. Un dirigeant qui construit sa crédibilité personnelle comme un actif de l'entreprise doit accepter, en retour, que chaque erreur devienne une question sur son intégrité et non plus seulement sur sa gestion. Ce n'est ni une fatalité à subir en silence, ni une raison de renoncer à incarner ce qu'on construit — c'est un arbitrage à faire les yeux ouverts, avec la même rigueur que n'importe quelle décision financière. Léna Situations elle-même semble l'avoir intégré : la manière dont elle a publiquement reconnu l'échec de sa collection de robes, plutôt que de le passer sous silence, illustre une stratégie de transparence qui, si elle ne supprime pas la critique, en limite au moins la portée dans la durée.

Il y a une manière concrète de tester cet arbitrage dans sa propre organisation, sans attendre qu'une crise ne le révèle : lister, honnêtement, les décisions qui ne pourraient être prises que par soi-même,

et celles qui pourraient l'être par n'importe quel membre compétent de l'équipe. Plus la première liste est longue, plus l'entreprise dépend de son dirigeant — ce qui n'est pas nécessairement un problème, à condition de le savoir, de le mesurer, et d'en tenir compte dans chaque décision stratégique, y compris celles qui concernent l'exposition personnelle du dirigeant lui-même.

Cette question devrait, en toute rigueur, se poser aussi bien à un investisseur qui évalue une entreprise qu'à un dirigeant qui évalue sa propre organisation. Quand un fonds analyse une cible d'acquisition, l'un des premiers réflexes consiste précisément à mesurer cette dépendance : que se passe-t-il si le fondateur part ? Combien de temps l'entreprise survit-elle sans lui ? Le cas de Léna Situations, en rendant cette question visible à l'extrême, offre un cas d'école presque pédagogique pour n'importe quel dirigeant qui souhaiterait auditer honnêtement sa propre organisation sur ce point précis.

Il y a enfin une leçon plus large, presque philosophique, qui dépasse la seule gestion du risque : celle du rapport entre authenticité et stratégie. Le succès de Léna Situations repose sur une promesse de sincérité — son ton, son absence de filtre revendiquée.



Mais cette sincérité, à mesure que l'entreprise grandit, devient elle-même un actif à gérer, presque à mettre en scène. Le défi, pour elle comme pour tout dirigeant qui construit sa marque sur sa personne, est de continuer à être perçu comme sincère au moment même où la sincérité devient une variable stratégique parmi d'autres. C'est un équilibre qui ne se stabilise jamais tout à fait — et c'est précisément ce qui en fait un objet d'étude aussi passionnant qu'inconfortable.

Lire Graham en cherchant des directions dans lesquelles orienter des ajustements progressifs, dans des périmètres où les conditions le permettent — c'est une approche plus réaliste, et probablement plus productive. Ces limites ne diminuent pas la valeur de la pensée de Graham. Elles la complètent. Elles indiquent où elle s'applique pleinement, où elle demande adaptation, où elle ne répond tout simplement pas à la question posée.

“

”

LE POSITIF
ATTIRE

LE POSITIF.

”



Pourquoi on raconte cette
histoire-là

CE MAGAZINE EXISTE POUR CEUX QUI CONSTRUISENT. PAS SEULEMENT CEUX QUI CONSTRUISENT AVEC DU CODE OU DU CAPITAL — CEUX QUI CONSTRUISENT, POINT.

Il aurait été facile de ne pas consacrer un dossier à Léna Situations. De considérer que son parcours relève du divertissement plutôt que de l'entrepreneuriat, que l'influence n'est pas une vraie industrie, que raconter son histoire avec le même sérieux qu'un fondateur de la tech relève d'une forme de complaisance.

Ce serait exactement le genre de paresse intellectuelle que Band of Brothers refuse. Une entreprise qui génère plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé, qui emploie une dizaine de personnes, qui a survécu à un échec commercial documenté, qui a su transformer un actif immatériel — la confiance d'une communauté — en une structure diversifiée et durable, n'a pas à s'excuser de ne pas ressembler à une startup en costume.

Ce que raconte cette histoire n'est pas différent, dans sa structure, de ce que racontent les dossiers consacrés à des fondateurs plus classiques : quelqu'un identifie une intuition avant les autres, la construit avec patience, se trompe, encaisse, ajuste, et finit par bâtir

quelque chose qui n'existait pas avant elle. Le secteur change. Le mécanisme, non. Et les questions qu'il pose — sur la dépendance au fondateur, sur le prix de l'exposition, sur la difficulté à transmettre ce qu'on a construit — sont, si l'on y regarde bien, plus aiguës chez elle que chez la plupart des entrepreneurs plus classiques que ce magazine a pu couvrir.

Il y a quelque chose d'assez révélateur dans le fait qu'il ait fallu attendre des invitations au Met Gala et des couvertures de Forbes pour que certains acceptent de prendre au sérieux ce qu'elle avait construit depuis plus de dix ans. Comme si la légitimité entrepreneuriale ne pouvait s'acquérir, pour certains parcours, qu'après validation par des institutions extérieures au secteur d'origine — alors que les chiffres, eux, la validaient depuis longtemps. Ce réflexe de méfiance envers l'entrepreneuriat né sur Internet, ce magazine choisit délibérément de ne pas le reproduire.

Les lecteurs de ce magazine dirigent, pour la plupart, des structures bien

plus classiques qu'une marque adossée à une chaîne YouTube. Certains y verront d'abord une distance de secteur. Nous les invitons à y regarder deux fois : derrière cette distance apparente se cache une proximité de mécanisme frappante — la même patience nécessaire au démarrage, la même vulnérabilité à l'échec, la même difficulté à faire tenir ensemble croissance et fidélité à ses valeurs. Le nom du secteur change. La difficulté d'y réussir durablement, elle, ne change jamais.

Band of Brothers existe pour ceux qui construisent — quel que soit le matériau qu'ils utilisent.

Pas pour ceux qui jugent de loin qu'un secteur est plus sérieux qu'un autre. Pas pour ceux qui confondent le prestige apparent d'une industrie avec la difficulté réelle d'y réussir. Pour ceux qui, comme Léna Mahfouf, ont accepté de transformer leur propre nom en promesse tenue envers un public — et d'en payer, chaque jour, le prix correspondant.

Ce dossier ne propose pas de méthode à copier, encore moins une checklist en cinq points pour « faire comme elle ». Il propose une question à se poser, honnêtement, sur ce que vous avez construit ou ce que vous êtes en train de construire : quelle part de votre entreprise tient à vous, précisément — et êtes-vous prêt à en assumer, aussi bien le prix que la promesse ?

“

LE

SUCCÈS

SE CONSTRUIT,
IL NE

S'ATTEND

PAS.

”

NICOLAS BELNOU

FONDATEUR & CEO DE
BAND OF BROTHERS



Pourquoi les meilleures
décisions se prennent de
manière organique ?



LES DÉCISIONS QUI COMPTENT VRAIMENT MÛRISSENT EN SILENCE, PAR COUCHES, JUSQU'À DEVENIR ÉVIDENTES.



Il y a une image du décideur que l'on affectionne particulièrement dans le monde du business. Quelqu'un qui écoute, analyse, tranche, annonce. Une réunion de direction, un tour de table, un arbitrage net posé sur la table. La décision tombe, définitive, presque cinématographique. Chacun repart avec sa feuille de route sous le bras. C'est propre. C'est lisible. C'est rassurant.

C'est aussi, le plus souvent, une fiction.

Les décisions qui changent vraiment la trajectoire d'une entreprise, d'une équipe ou d'une vie ne se prennent presque jamais de cette manière frontale. Elles ne tombent pas d'un coup, au terme d'une présentation impeccable et d'un vote à main levée. Elles mûrissent. Elles infusent, lentement, par couches successives, au fil des conversations anodines, des expériences vécues, des intuitions qui s'accumulent

— jusqu'au jour où, sans prévenir, quelque chose se cristallise. C'est ce que j'appelle, depuis longtemps, une décision organique.

Un mot choisi avec précision

Le terme n'est pas anodin. Il désigne ce qui vit, ce qui se développe selon sa propre logique, ce qui ne supporte pas d'être forcé sans se déformer. Une plante pousse organiquement : on peut lui offrir la lumière, l'eau et le terreau qu'il faut, on ne peut pas accélérer sa croissance au-delà d'un certain seuil sans l'abîmer. Tirer sur une tige ne fait pas pousser la plante plus vite. Cela la casse.

Les décisions structurantes obéissent, j'en suis convaincu, à la même mécanique. Elles n'ont pas besoin de davantage d'informations — la plupart du temps, les données existent déjà, éparpillées, en attente d'être reliées entre elles.

Ce dont elles ont besoin, c'est de temps : le temps que les différentes dimensions du problème se connectent, que le savoir rationnel et l'intuition finissent par parler la même langue. Ce processus ne se planifie pas dans un agenda partagé. Il ne se convoque pas à 14 heures un mardi. Il se respecte, ou il se sabote.

L'histoire longue des grandes décisions

Interrogez n'importe quel dirigeant sur une décision qui a réellement compté dans son parcours — un recrutement clé, une réorientation stratégique, une rupture d'associés, un pivot de business model — et il vous racontera rarement un instant précis. Il vous racontera une histoire longue.

Tout commence, en général, par une irritation diffuse. Quelque chose qui grince, un problème qu'on n'arrive pas encore à formuler clairement, une tension entre ce que l'on fait et ce que l'on pense, au fond, devoir faire. Cette irritation ne se règle pas immédiatement : elle s'installe en arrière-plan. On y pense sous la douche, dans les transports, dans les interstices entre deux réunions. Elle refuse obstinément de disparaître.

Puis survient une conversation — pas forcément une conversation sur le sujet lui-même. Parfois un échange sur tout autre chose qui, par un effet de biais, éclaire soudain la question. Un mot posé au bon moment, une image,

une manière de formuler ce que l'on cherchait sans le trouver. Quelque chose se déplace, imperceptiblement.

Vient ensuite une expérience — un événement qui confirme ou infirme ce que l'on commençait à percevoir, qui ajoute une couche à une forme encore floue. Et puis, un matin, sans que l'on ait vraiment décidé de décider, la réponse est là. Elle n'arrive pas comme une révélation, mais comme une évidence : quelque chose que l'on savait déjà, sans avoir encore su le dire.

« Elle n'arrive pas comme une révélation, mais comme une évidence : quelque chose que l'on savait déjà, sans avoir encore su le dire. »

Un processus invisible, donc mal valorisé

Ce cheminement pose un problème concret aux organisations : il est difficile à valoriser. Il ne produit aucun livrable intermédiaire à présenter en comité. Il ne rentre dans aucune ligne de reporting. Vu de l'extérieur, il ressemble à s'y méprendre à de l'hésitation, voire à de la procrastination — alors qu'il s'agit, en réalité, d'une forme de maturation nécessaire.

Les organisations qui n'intègrent pas cette réalité créent, souvent sans le vouloir, les conditions qui tuent

les bonnes décisions avant qu'elles n'aient eu le temps de se former. Elles imposent des délais artificiels calqués sur le rythme des comités plutôt que sur celui des sujets. Elles exigent des positions tranchées sur des questions qui n'ont pas encore été suffisamment digérées. Elles récompensent la rapidité de la décision plutôt que sa justesse — et obtiennent, mécaniquement, des décisions rapides et mauvaises plutôt que des décisions lentes et justes.

Ce n'est pas affaire de courage individuel, ni de compétence. C'est affaire de culture. Une culture qui ne sait pas faire confiance au temps long finit, tôt ou tard, par se priver de ses meilleures décisions — celles qui, précisément, demandaient qu'on les laisse infuser.

La disponibilité mentale, ressource devenue rare

Il existe pourtant une condition, assez simple à énoncer mais de plus en plus difficile à réunir, pour que les décisions organiques puissent émerger : la disponibilité mentale.

Il ne s'agit pas de vide, je tiens à le préciser, mais bien de disponibilité — un espace intérieur suffisant pour que les pensées se connectent entre elles, pour que les intuitions remontent à la surface, pour que ce qui est en train de se former ait tout simplement la place de se former. Un espace que rien ne vient combler artificiellement.

Cette disponibilité se raréfie à

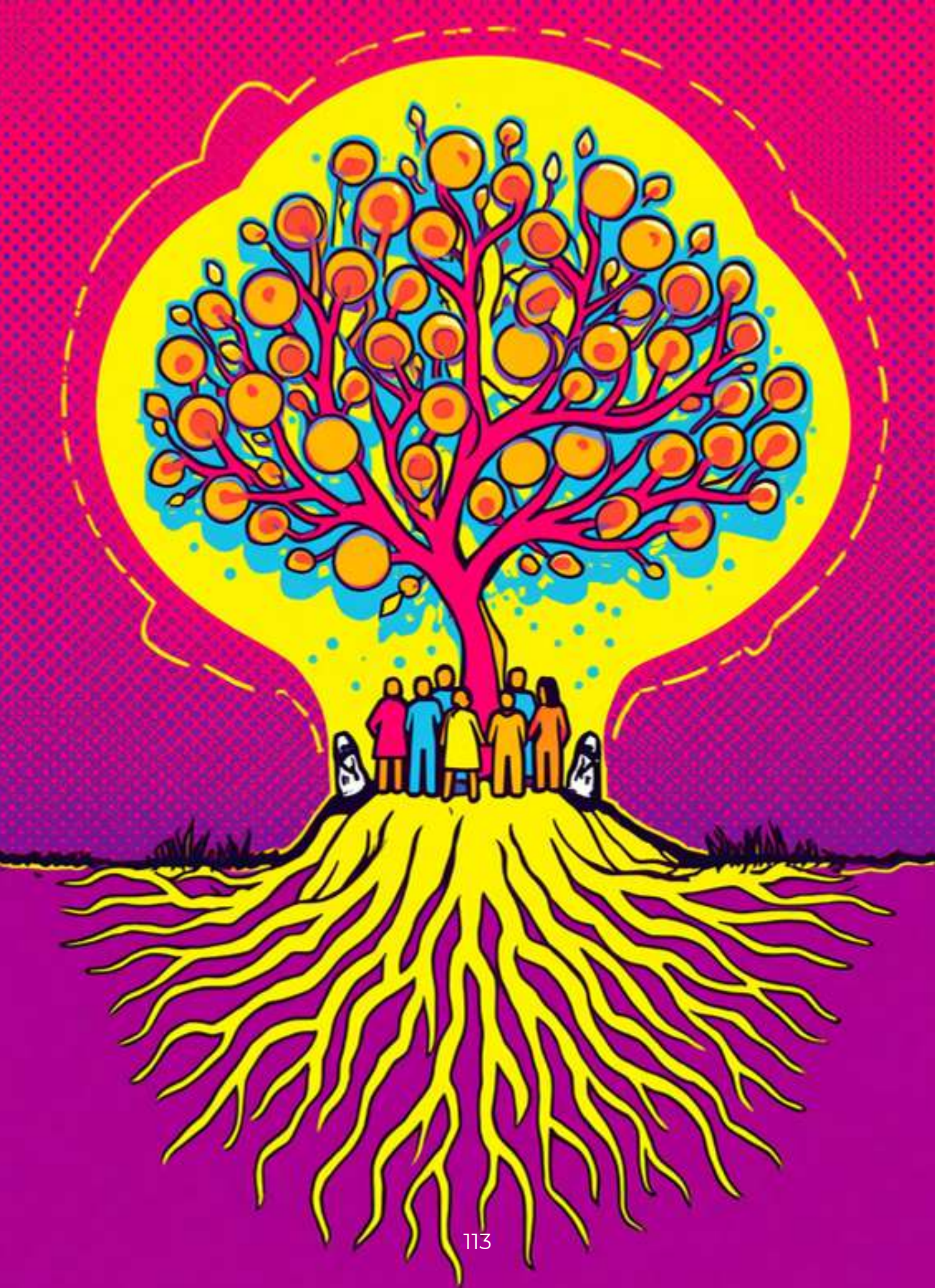
mesure que les agendas se densifient.

Les réunions s'enchaînent, les notifications s'accumulent, le flux continu d'informations à traiter consomme, minute après minute, exactement l'espace mental dont les décisions importantes ont besoin pour mûrir. On croit gagner en productivité en remplissant chaque case de son emploi du temps. On se prive, en réalité, de la ressource la plus précieuse d'un décideur : la profondeur de pensée.

Les décideurs les plus solides, je l'observe année après année, protègent presque tous, d'une manière ou d'une autre, des espaces de disponibilité mentale. Non pas des réunions de « réflexion stratégique » calées entre deux rendez-vous, mais de vrais moments — sans ordre du jour, sans objectif de production, sans obligation de résultat. Des moments où la pensée peut vagabonder jusqu'à trouver, parfois par surprise, ce qu'elle cherchait sans le savoir.

CE QUI DISTINGUE UNE DÉCISION ORGANIQUE

- Elle ne vacille pas à la première contradiction, car elle a été testée intérieurement avant d'être exprimée publiquement.
- Elle ne génère pas de regret immédiat, parce qu'elle est alignée avec ce que l'on sait vraiment — pas seulement avec ce que l'on a pu présenter en réunion.



- Elle peut être rapide si le terrain a été préparé, ou prendre du temps si la complexité l'exige : sa vitesse n'est jamais l'essentiel.
- Elle repose sur une conviction qui a eu le temps de rencontrer les faits, plutôt que sur une intuition brute non confrontée.

Vitesse et solidité : la vraie distinction

Car c'est bien là que se niche l'un des principaux malentendus autour de la décision organique : on la confond volontiers avec la décision lente. Ce n'est pas exact. Une décision organique n'est pas nécessairement lente — elle est juste. Elle arrive au moment où elle doit arriver, parce qu'on lui a donné le temps et l'espace nécessaires pour se former correctement. Elle peut se révéler très rapide lorsque le terrain a déjà été préparé par des mois de maturation silencieuse. Elle peut, à l'inverse, prendre davantage de temps lorsque la complexité du sujet l'exige réellement.

Le vrai risque : décider trop tôt

On pointe volontiers, dans les organisations, le danger de la lenteur : la décision qui n'arrive jamais, le dossier qui s'enlise, l'indécision chronique qui paralyse une équipe. Le risque est réel. Mais je pointe, moi, un danger largement sous-estimé, et sans doute plus fréquent : celui de la décision prise trop tôt.

Les décisions que l'on regrette le plus,

observe-t-il, sont rarement celles que l'on a prises trop lentement. Ce sont celles que l'on a prises trop tôt — avant que le sujet ne soit vraiment mûr, avant que toutes les dimensions du problème n'aient été intégrées, avant que ce que l'on savait intuitivement n'ait eu le temps de rejoindre ce que l'on savait rationnellement. Des décisions arrachées à la pression du calendrier plutôt qu'accouchées par la réflexion.

Laisser mûrir une décision importante n'a donc rien à voir avec la procrastination, contrairement à une idée répandue dans les cultures d'entreprise obsédées par la vitesse d'exécution. C'est au contraire une forme de respect — le respect de la complexité réelle de ce que l'on s'apprête à trancher, et de ses conséquences, souvent irréversibles.

Créer les conditions, sans forcer le résultat

Reste une question pratique, presque managériale : comment cultiver ce temps de maturation dans des organisations où tout pousse à la décision immédiate ? Ma réponse tient moins à des outils qu'à une posture. Il s'agit de créer les conditions favorables — du temps protégé, des espaces de conversation informelle, une tolérance réelle pour les positions encore floues — sans jamais chercher à forcer la conclusion.

Exactement comme pour la plante : on prépare le terreau, on ne tire pas sur la tige.

Cela suppose, concrètement, d'accepter qu'un sujet stratégique reste « en cours de maturation » plusieurs semaines sans que cela soit interprété comme un signe de faiblesse ou d'indécision. Cela suppose aussi de multiplier les occasions de conversations informelles — un déjeuner, un trajet, un échange à bâtons rompus — où les idées peuvent se frotter les unes aux autres sans la pression d'un compte rendu à produire. Et cela suppose, enfin, de résister à la tentation de la fausse clarté : ce tableau Excel qui donne l'illusion d'avoir tranché alors que rien, au fond, n'a encore été digéré.

La chose la plus intelligente à faire

Reste une conviction, presque à contre-courant des dogmes actuels de la performance et de l'exécution rapide. Laisser mûrir une décision, résister à la pression de trancher trop vite, protéger de vrais espaces de disponibilité mentale : ce n'est pas de la mollesse. C'est, très souvent, la chose la plus intelligente que l'on puisse faire — pour soi, pour son équipe, pour l'entreprise que l'on dirige.

Les meilleures décisions, j'en suis convaincu, ne sont pas celles qui tombent le plus vite. Ce sont celles qui, ayant eu le temps de se former, tiennent debout longtemps après avoir été prises.

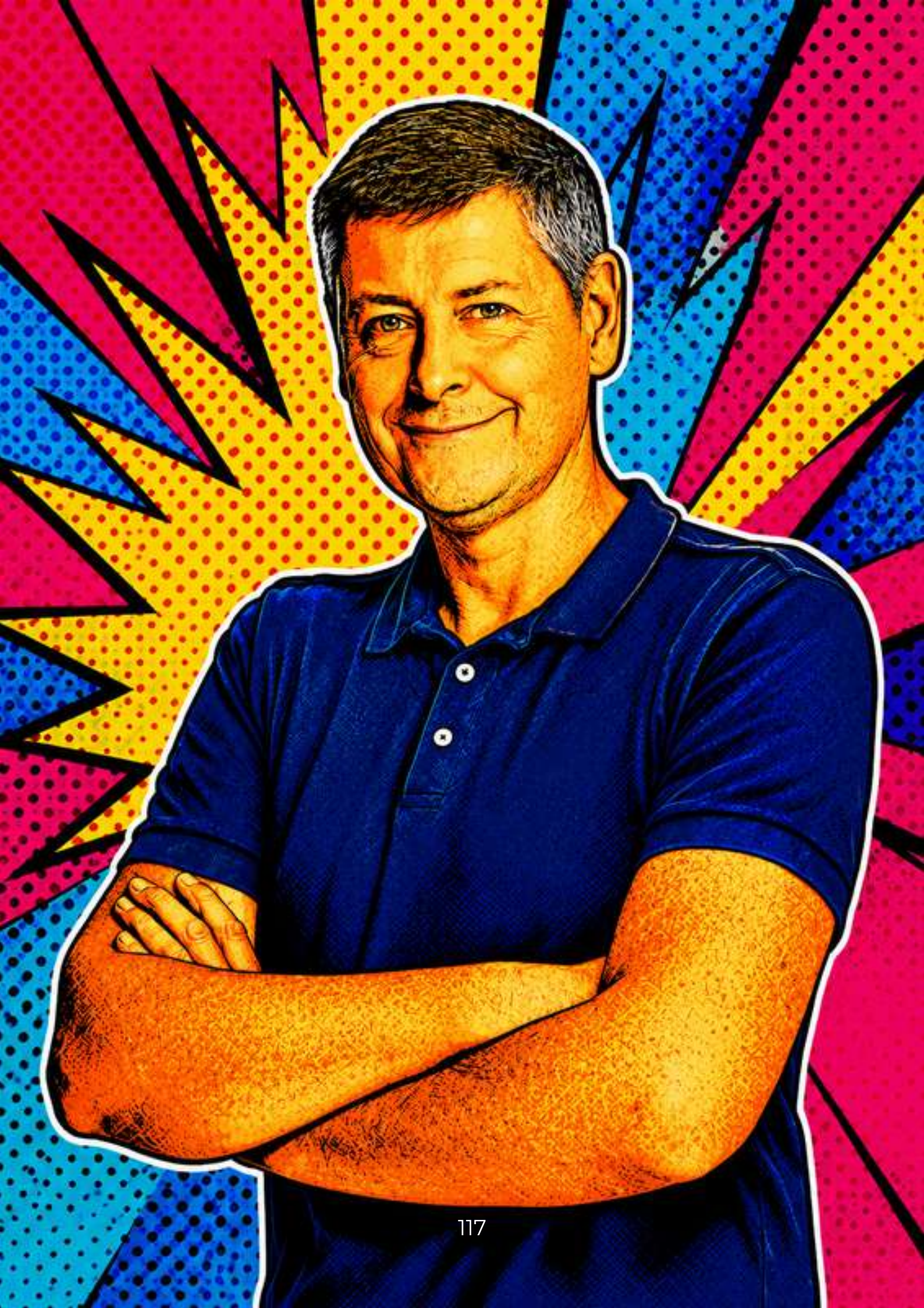
Nicolas Belnou est entrepreneur et investisseur. Il est le fondateur de Band of Brothers, structure d'investissement et écosystème européen dédié aux fondateurs, leaders et investisseurs.

LAURENT DELATRE

CEO ADVCOM - BE SAFE

“

On n'attaque plus
seulement les systèmes. On
attaque la décision du
dirigeant.



FRAUDE AU PRÉSIDENT, DEEPFAKE, FAUX RIB, COMPROMISSION DE COMPTE, RANSOMWARE : LA CYBERSÉCURITÉ N'EST PLUS SEULEMENT UNE AFFAIRE D'OUTILS. C'EST UNE AFFAIRE DE GOUVERNANCE, DE RÉFLEXES ET DE MAÎTRISE DE LA DÉCISION. ARTICLE PROPOSÉ SOUS FORME D'INTERVIEW - RÉDIGÉ PAR LE CEO D'ADVCOM, À DESTINATION DES DIRIGEANTS DU CLUB D'AFFAIRES.



Pendant longtemps, la cybersécurité a été présentée comme une affaire de pare-feu, d'antivirus, de sauvegardes et de mots de passe. Cette époque est terminée. Aujourd'hui, les attaquants cherchent moins à forcer une porte qu'à convaincre quelqu'un de l'ouvrir.

Beaucoup de dirigeants pensent encore que la cybersécurité est un sujet informatique. Est-ce toujours vrai ?

Non. C'était peut-être vrai il y a dix ou quinze ans, quand le risque se résumait encore, dans l'esprit de beaucoup d'entreprises, à un virus sur un poste ou à un serveur indisponible.

Aujourd'hui, la cybersécurité est devenue un sujet de gouvernance. Lorsqu'un virement frauduleux est validé, ce n'est pas uniquement un problème de messagerie. C'est un problème de procédure, de validation et de culture interne. Lorsqu'un ancien administrateur

dispose encore de droits d'accès plusieurs mois après son départ, ce n'est pas uniquement un problème technique. C'est un problème d'organisation.

Lorsqu'une entreprise découvre, en pleine crise, que ses sauvegardes ne permettent pas de redémarrer l'activité dans le bon ordre, ce n'est pas uniquement un problème d'outil. C'est un problème de pilotage.

Les attaquants l'ont très bien compris. Ils ne cherchent plus seulement à casser un système. Ils cherchent la personne capable de décider, de payer, d'autoriser, de communiquer ou de donner accès.

La cible n'est plus seulement l'infrastructure. La cible, c'est la décision prise sous pression.

Pourquoi les dirigeants sont-ils devenus des cibles privilégiées ?

Parce qu'ils sont visibles. Un dirigeant, un directeur financier, une responsable RH, une assistante de direction ou un responsable informatique laissent naturellement des traces publiques : LinkedIn, communiqués, photos d'événements, signatures de mails, organigrammes, offres d'emploi, prestataires, partenaires, actualités de l'entreprise.

Ce qui, hier, relevait de l'information institutionnelle devient aujourd'hui une matière première pour l'attaquant. Avant même d'envoyer son premier message, il peut comprendre qui décide, qui valide les paiements, qui recrute, qui administre les accès, qui communique avec les clients et qui intervient en cas d'urgence. La fraude moderne ne repose pas toujours sur une faille complexe. Elle repose souvent sur une connaissance fine de l'organisation. Elle exploite trois ressorts très humains : l'urgence, l'autorité et la confidentialité.

L'intelligence artificielle change-t-elle vraiment la donne ?

Oui, mais pas forcément comme on l'imagine. L'IA n'a pas inventé la fraude au président, le phishing ou l'usurpation d'identité. Ces pratiques existent depuis longtemps. Ce que l'IA change, c'est le niveau de crédibilité, la vitesse d'exécution et la capacité à industrialiser des attaques autrefois plus artisanales.

Avant, on apprenait aux collaborateurs à repérer les fautes d'orthographe,

les tournures approximatives ou les pièces jointes étranges. Aujourd'hui, un faux mail peut être parfaitement rédigé. Une fausse facture peut être cohérente. Une voix peut être clonée. Une réunion en visioconférence peut donner l'impression d'être animée par de vrais cadres de l'entreprise.

Le cas du deepfake financier

En 2024, un employé basé à Hong Kong a été amené à transférer l'équivalent d'environ 25 millions de dollars après une visioconférence dans laquelle plusieurs interlocuteurs semblaient être des dirigeants de son entreprise. Le problème n'était pas seulement la vidéo. Le problème était la décision financière prise dans un faux contexte.

Demain, il ne suffira plus de demander aux équipes de reconnaître un faux message. Il faudra surtout sécuriser les décisions sensibles : comment les confirmer, dans quel canal, par qui, avec quelle preuve et selon quelle procédure.

Quelles sont les erreurs que vous voyez le plus souvent ?

La première erreur consiste à valider une demande sensible dans le même canal que celui qui l'a formulée. Un changement de RIB demandé par mail ne devrait jamais être confirmé par retour de mail. Un ordre de virement reçu dans une messagerie



ne devrait pas être validé uniquement dans cette même messagerie. La confirmation doit sortir du canal initial : appel sur un numéro connu, validation interne, double contrôle ou procédure dédiée.

La deuxième erreur consiste à laisser l'urgence annuler la procédure. Or l'urgence est précisément l'outil de travail du fraudeur. Il demande d'agir vite, de ne pas en parler, de traiter le sujet comme confidentiel, parfois en utilisant le nom du dirigeant ou d'un membre du comité de direction. Plus une demande paraît urgente, plus elle doit être cadrée.

La troisième erreur est de confondre sauvegarde et reprise d'activité. Une sauvegarde prouve que des données existent quelque part. Elle ne prouve pas que l'entreprise pourra redémarrer lundi matin. La vraie question est : dans quel ordre redémarre-t-on ? Quelles applications sont prioritaires ? Quelles données ne peut-on pas perdre ? Qui tranche si tout ne peut pas revenir immédiatement ?

La quatrième erreur concerne les accès. Un compte prestataire oublié, un ancien administrateur non désactivé, un accès VPN encore actif ou un mot de passe réutilisé peuvent devenir des portes d'entrée majeures. Dans beaucoup de crises, la cause initiale n'est pas spectaculaire. Elle est simplement négligée.

Retour de terrain ADVCOM

Dans un cas d'intervention,

une entreprise victime d'un ransomware disposait bien de sauvegardes. Une grande partie des données a pu être restaurée. Mais les données manquantes étaient précisément celles qui avaient le plus de valeur pour l'activité et pour la relation client. L'origine de l'attaque n'était ni une faille exceptionnelle ni un malware sophistiqué : un compte à privilèges avait été conservé après un départ, et un mot de passe compromis ailleurs avait permis l'intrusion.

La leçon est claire : ce n'était pas d'abord un problème de sauvegarde. C'était un problème de gouvernance des accès, de connaissance des données critiques et de préparation de crise.

Que nous apprennent les grandes fraudes connues ?

L'affaire FACC, en Autriche, reste un cas emblématique. Ce groupe industriel aéronautique a perdu plusieurs dizaines de millions d'euros dans une fraude au dirigeant. La crise n'a pas seulement eu un coût financier : elle a aussi eu des conséquences de gouvernance, jusqu'au départ de dirigeants.

Pathé a connu un scénario comparable aux Pays-Bas, avec une fraude de près de 19 millions d'euros. Là encore, l'attaque ne consistait pas à détruire un système d'information. Elle consistait à créer un contexte

suffisamment crédible pour faire exécuter une décision.

Plus récemment, l'attaque ayant touché les systèmes de Collins Aerospace et perturbé plusieurs aéroports européens rappelle un autre point : une entreprise peut subir l'impact d'une attaque même si elle n'est pas la cible directe. La dépendance aux fournisseurs, aux plateformes et aux prestataires devient un sujet stratégique.

Que change la réglementation, notamment NIS2 ?

La réglementation suit une évolution déjà visible sur le terrain : la cybersécurité remonte au niveau de la direction. NIS2 ne demande pas seulement aux entreprises d'être plus techniques. Elle demande aux directions d'être plus responsables.

La directive impose aux organes de direction des entités concernées d'approuver et de superviser les mesures de gestion des risques cyber. Elle introduit aussi une logique de responsabilité, de déclaration d'incident, de maîtrise des risques et de sécurisation de la chaîne de fournisseurs. En France, les travaux de transposition et les référentiels publiés par l'ANSSI, dont le Référentiel Cyber France, donnent une trajectoire claire : il ne s'agit plus seulement de documenter la sécurité, mais de la piloter.

Pour un dirigeant, le sujet n'est donc pas de devenir technicien.

Le sujet est de poser les bonnes questions : quels sont nos risques majeurs ? Qui les suit ? Quels incidents doit-on déclarer ? Quels fournisseurs peuvent nous arrêter ? Quels accès sont critiques ? Quelle décision ne doit jamais dépendre d'une seule personne ou d'un seul canal ?

Par quoi commencer concrètement ?

- Identifier les décisions critiques : virement, changement de RIB, création d'accès, arrêt de production, communication externe.
- Imposer une double validation hors canal pour toute opération sensible.
- Revoir régulièrement les comptes à privilèges, les comptes prestataires et les accès inactifs.
- Tester la restauration réelle, pas seulement l'existence des sauvegardes.
- Préparer une cellule de crise : qui décide, qui communique, qui contacte l'assureur, la CNIL, les clients et les partenaires.
- Former le comité de direction aux fraudes modernes : deepfake, faux Teams, faux fournisseur, fraude au président et compromission de messagerie.

Si vous deviez résumer le sujet en une phrase ?

La cybersécurité ne consiste plus à empêcher toutes les attaques. C'est impossible. Elle consiste à éviter qu'une attaque technique devienne une crise de décision, une crise de confiance ou une crise de gouvernance.

Un dirigeant n'a pas besoin de connaître chaque outil de cybersécurité. En revanche, il doit savoir quelles décisions sont critiques, qui peut les prendre, comment elles sont validées et ce qui se passe lorsque l'entreprise est sous pression.

La maturité cyber d'une entreprise ne se mesure pas seulement à ses pare-feu, à ses sauvegardes ou à ses certifications. Elle se mesure à sa capacité à continuer à décider correctement quand tout pousse à décider trop vite.

**Ce qu'une entreprise ne maîtrise pas, elle ne peut pas le protéger.
Et ce qu'elle ne sait pas décider sous pression, elle risque de le
subir.**

“

LE MEILLEUR

MOMENT

POUR COMMENCER,
C'EST

MAINTENANT.

”

