

EXTRAIT

USINES À IMPACT

LE BESOIN



Bâtir des produits viables à forte valeur ajoutée avec un minimum d'investissement

David Leblanc

Sommaire

Propriété Intellectuelle.....	3
1 . Creative Commons.....	3
2. Propriété Intellectuelle des Feedbacks.....	3
Conditions Générales d'Utilisation.....	3
Prologue.....	10
A qui ce livre s'adresse-t-il ?.....	10
Qu'est-ce qu'une usine à impact ?.....	10
Qui suis-je ?.....	10
Pourquoi ce livre ?.....	24
Que contient ce livre ?.....	25
Remerciements.....	26
Chapitre 1 : Survivre à la rupture amoureuse avec la solution.....	28

Propriété Intellectuelle

1 . Creative Commons

La consultation du livre est libre à condition de respecter les règles d'usage définies par les licences Creative Common CC BY-NC-SA 4.0 expliquées ci-dessous : Cette licence exige de créditer l'auteur pour toute citation. Elle permet de distribuer, remixer, adapter et créer à partir du matériel fournit, sur tout support ou format, uniquement à des fins non commerciales. Si quelqu'un modifie, adapte ou traduit le matériel, il doit diffuser la version modifiée sous les mêmes conditions.

BY

Vous devez mentionner le créateur.

NC

Usage uniquement non commercial. « Non commercial » signifie : pas principalement destiné à un avantage commercial ou à une compensation financière.

SA

Partage dans les mêmes conditions : les adaptations doivent être diffusées sous une licence identique.

Le détail des conditions liées aux Creative Commons sont accessibles sur le [site officiel](#).

2. Propriété Intellectuelle des Feedbacks

Le présent ouvrage est mis à disposition à titre libre dans un objectif de diffusion et de partage. L'auteur autorise sa consultation et son utilisation à des fins non commerciales, notamment afin de favoriser : (i) le partage d'expérience par l'auteur, et (ii) le retour critique et les suggestions émanant des lecteurs. Les retours des lecteurs peuvent porter tant sur la forme (par exemple, passages jugés fastidieux, difficultés de compréhension, erreurs linguistiques ou typographiques, etc.) que sur le fond (par exemple, divergence d'analyse, désaccord de fond, omission ou manque de précision, etc.).

L'auteur s'engage à mentionner, en qualité de contributeurs, les lecteurs qui en expriment le souhait et dont les apports portent sur le fond de l'ouvrage, que ces apports prennent la forme d'une modification substantielle du texte ou de l'insertion d'une citation issue de leur critique.

Conditions Générales d'Utilisation

Les conditions générales ont été mises à jour pour la dernière fois le 04 septembre 2025

1. Introduction

Les présentes conditions générales s'appliquent à ce site web et aux transactions liées à nos produits et services. Vous pouvez être liés par des contrats supplémentaires en lien avec votre relation avec nous ou à tout produit ou service que vous recevez de notre part. Si des dispositions de contrats supplémentaires sont en conflit avec des dispositions des

présentes conditions générales, les dispositions de ces contrats supplémentaires prévaudront.

2. Obligatoire

En vous inscrivant sur ce site, en y accédant ou en l'utilisant de toute autre manière, vous acceptez par les présentes d'être lié par les conditions générales énoncées ci-dessous. La simple utilisation de ce site web implique la connaissance et l'acceptation des présentes conditions générales. Dans certains cas particuliers, nous pouvons également vous demander de donner votre accord explicite.

3. Communication électronique

En utilisant ce site web ou en communiquant avec nous par des moyens électroniques, vous acceptez et reconnaissez que nous pouvons communiquer avec vous par voie électronique sur notre site web ou en vous envoyant un e-mail, et vous acceptez que tous les accords, notifications, publications et autres communications que nous vous fournissons par voie électronique répondent à toute exigence légale, y compris mais sans s'y limiter, l'exigence que ces communications soient faites par écrit.

4. Propriété intellectuelle

Nous ou nos licenciés possédons et contrôlons tous les droits d'auteur et autres droits de propriété intellectuelle sur le site web et les données, informations et autres ressources affichées ou accessibles sur le site web.

4.1 Creative Commons

Le contenu de ce site web est disponible sous une licence Creative Commons - ShareAlike, NonCommercial, sauf indication contraire.

5. Lettre d'informations

Nonobstant ce qui précède, vous pouvez transmettre notre lettre d'informations sous forme électronique à d'autres personnes qui pourraient être intéressées par la visite de notre site web.

6. Propriété de tierce partie

Notre site web peut inclure des hyperliens ou d'autres références aux sites web de tierces parties. Nous ne surveillons ni n'examinons le contenu des sites web de tierces parties qui sont liés à ce site web. Les produits ou services offerts par d'autres sites web sont soumis

aux conditions générales applicables de ces tiers. Les opinions exprimées ou les éléments apparaissant sur ces sites ne sont pas nécessairement partagés ou approuvés par nous.

Nous ne sommes pas responsables des pratiques de confidentialité ou du contenu de ces sites. Vous assumez tous les risques liés à l'utilisation de ces sites web et de tout services de tierce parties. Nous n'accepterons aucune responsabilité pour toute perte ou dommage, quelle qu'en soit la cause, résultant de la divulgation de vos informations personnelles à des tiers.

7. Utilisation responsable

En visitant notre site web, vous acceptez de l'utiliser uniquement aux fins prévues et autorisées par les présentes conditions générales, par tout contrat supplémentaire conclu avec nous, et par les lois et règlements applicables, ainsi que par les pratiques en ligne et les directives industrielles généralement acceptées. Vous ne devez pas utiliser notre site web ou nos services pour utiliser, publier ou distribuer tout élément qui consiste en (ou est lié à) un logiciel malveillant ; utiliser les données collectées sur notre site web pour toute activité de marketing direct, ou mener toute activité de collecte de données systématique ou automatisée sur ou en relation avec notre site web.

Il est strictement interdit de s'engager dans toute activité qui cause, ou pourrait causer, des dommages au site web ou qui interfère avec la performance, la disponibilité ou l'accessibilité du site web.

8. Inscription

Vous pouvez ouvrir un compte sur notre site web. Au cours de ce processus, il peut vous être demandé de choisir un mot de passe. Vous êtes responsable du maintien de la confidentialité des mots de passe et des informations de compte et vous acceptez de ne pas partager vos mots de passe, les informations de compte ou l'accès sécurisé à notre site web ou à nos services avec toute autre personne. Vous ne devez autoriser aucune autre personne à utiliser votre compte pour accéder au site web car vous êtes responsable de toutes les activités qui se produisent par l'utilisation de vos mots de passe ou comptes. Vous devez nous informer immédiatement si vous avez connaissance de la divulgation de votre mot de passe.

Après la cloture du compte, vous ne tenterez pas d'ouvrir un nouveau compte sans notre autorisation.

9. Soumission d'idée

N'envoyez aucune idée, invention, œuvre d'auteur ou autre information pouvant être considérée comme votre propre propriété intellectuelle que vous souhaiteriez nous présenter, sauf si nous avons préalablement signé un accord concernant la propriété

intellectuelle ou un accord de non-divulgateion. Si vous nous le divulguez en l'absence d'un tel accord écrit, vous nous accordez une licence mondiale, irrévocable, non exclusive et libre de redevance pour utiliser, reproduire, stocker, adapter, publier, traduire et distribuer votre contenu sur tout support existant ou futur.

10. Fin de l'utilisation

Nous pouvons, à notre seule discrétion, à tout moment modifier ou interrompre l'accès, temporairement ou de façon permanente, au site web ou à tout service qui s'y trouve. Vous acceptez que nous ne soyons pas responsables envers vous ou une tierce partie de toute modification, suspension ou interruption de votre accès ou utilisation du site web ou de tout contenu que vous avez pu partager sur le site web. Vous n'aurez droit à aucune compensation ou autre paiement, même si certaines fonctionnalités, certains réglages et/ou tout contenu auquel vous avez contribué ou sur lequel vous vous êtes appuyé sont définitivement perdus. Vous ne devez pas contourner ou détourner, ou tenter de contourner ou de détourner, les mesures de restriction d'accès à notre site web.

11. Garanties et responsabilité

Rien dans cette section ne limitera ou n'exclura une garantie implicite de la loi qu'il serait illégal de limiter ou d'exclure. Ce site web et tout son contenu sont fournis « en l'état » et « selon disponibilité » et peuvent contenir des inexactitudes ou des erreurs typographiques. Nous déclinons expressément toute garantie de quelque nature que ce soit, expresse ou implicite, quant à la disponibilité, l'exactitude ou l'exhaustivité du contenu. Nous ne garantissons pas ceci :

- que ce site web ou notre contenu répondront à vos besoins ;
- ce site web sera disponible de manière ininterrompue, opportune, sûre ou sans erreur.

Rien sur ce site web ne constitue ou n'est censé constituer un conseil juridique, financier ou médical de quelque nature que ce soit. Si vous avez besoin de conseils, vous devriez consulter un professionnel approprié.

Les dispositions suivantes de la présente section s'appliqueront dans la mesure maximale permise par le droit applicable et ne limiteront ni n'excluront notre responsabilité en ce qui concerne toute question pour laquelle il serait illégal ou illicite pour nous de limiter ou d'exclure notre responsabilité. En aucun cas nous ne serons responsables des dommages directs ou indirects (y compris les dommages pour perte de profits ou de revenus, la perte ou la corruption de données, de logiciels ou de bases de données, ou la perte ou l'endommagement de biens ou de données) subis par vous ou par une tierce partie, résultant de votre accès à notre site web ou de son utilisation.

Sauf dans la mesure où tout contrat supplémentaire stipule expressément le contraire, notre responsabilité maximale envers vous pour tout dommage découlant de ou lié au site web ou à tout produit et service commercialisé ou vendu par le biais du site web, quelle que soit la forme de l'action en justice qui impose la responsabilité (qu'elle soit contractuelle, d'équité, de négligence, de conduite intentionnelle, délictuelle ou autre) sera limitée au prix total que vous nous avez payé pour acheter ces produits ou services ou utiliser le site web. Cette limite s'appliquera globalement à toutes vos réclamations, actions et causes d'action de toute nature et de tout type.

12. Confidentialité

Pour accéder à notre site web et/ou à nos services, il peut vous être demandé de fournir certaines informations vous concernant dans le cadre de la procédure d'inscription. Vous acceptez que toutes les informations que vous fournissez soient toujours exactes, correctes et à jour.

13. Restrictions à l'exportation / Conformité juridique

L'accès au site web à partir de territoires ou de pays où le contenu ou l'achat des produits ou services vendus sur le site web est illégal est interdit. Vous ne pouvez pas utiliser ce site web en violation des lois et règlements d'exportation de France.

14. Affectation

Vous ne pouvez céder, transférer ou sous-traiter aucun de vos droits et/ou obligations en vertu des présentes conditions générales, en tout ou en partie, à une tierce partie sans notre consentement écrit préalable. Toute cession présumée en violation de la présente section sera nulle et non avenue.

15. Violation des présentes conditions générales

Sans préjudice de nos autres droits en vertu des présentes conditions générales, si vous violez les présentes conditions générales de quelque manière que ce soit, nous pouvons prendre les mesures que nous jugeons appropriées pour traiter la violation, y compris la suspension temporaire ou permanente de votre accès au site web, la prise de contact avec votre fournisseur d'accès Internet pour lui demander de bloquer votre accès au site web, et/ou engager une action en justice contre vous.

16. Indemnisation

Vous acceptez de nous indemniser, de nous défendre et de nous tenir à l'écart de toutes les réclamations, responsabilités, dommages, pertes et dépenses liés à votre violation des présentes conditions générales et des lois applicables, y compris les droits de propriété

intellectuelle et les droits à la vie privée. Vous nous rembourserez rapidement les dommages, pertes, coûts et dépenses liés à ces réclamations ou en découlant.

17. Dérogation

Le fait de ne pas appliquer l'une des dispositions énoncées dans les présentes conditions générales et dans tout accord, ou de ne pas exercer une option de résiliation, ne doit pas être interprété comme une renonciation à ces dispositions et n'affecte pas la validité des présentes conditions générales ou de tout accord ou de toute partie de celui-ci, ni le droit par la suite d'appliquer chacune des dispositions.

18. Langue

Les présentes conditions générales seront traduites exclusivement en Français et Anglais. Toutes les notifications et la correspondance seront rédigés exclusivement dans cette langue.

19. Accord intégral

Les présentes conditions générales constituent l'intégralité de l'accord entre vous et David Leblanc concernant votre utilisation de ce site web.

20. Mise à jour des présentes conditions générales

Nous pouvons de temps en temps mettre à jour ces conditions générales. Il est de votre devoir de vérifier périodiquement les présentes conditions générales pour voir si elles ont été modifiées ou mises à jour. La date indiquée au début des présentes conditions générales est la date de révision la plus récente. Les modifications apportées aux présentes conditions générales entreront en vigueur dès qu'elles seront publiées sur ce site web. Votre utilisation continue de ce site web après la publication de modifications ou de mises à jour sera considérée comme une notification de votre acceptation de respecter et d'être lié par ces conditions générales.

21. Choix de la loi et de la juridiction

Les présentes conditions générales sont régies par les lois de France. Tout litige relatif aux présentes conditions générales sera soumis à la juridiction des tribunaux de France. Si une partie ou une disposition des présentes conditions générales est jugée par un tribunal ou une autre autorité comme étant invalide et/ou inapplicable en vertu du droit applicable, cette partie ou disposition sera modifiée, supprimée et/ou appliquée dans la plus large mesure possible afin de donner effet à l'intention des présentes conditions générales. Les autres dispositions ne seront pas affectées.

22. Information de contact

Ce site web est détenu et exploité par David Leblanc.

Vous pouvez nous contacter au sujet de ces conditions générales par le biais de notre page [contact](#).

23. Téléchargement

Vous pouvez également [télécharger](#) nos conditions générales au format PDF.

Prologue

A qui ce livre s'adresse-t-il ?

Vous avez une idée de produit en tête, et vous ne savez pas par où commencer ?

Vous développez un produit, mais vos clients et investisseurs restent perplexes ?

Vous souhaitez implémenter l'agilité dans votre entreprise, mais ses principes restent flous ?

Ce livre s'adresse aux nouveaux CEOs qui cherchent à faire germer une entreprise durable dès les premiers choix. Aux profils techniques qui se demandent pourquoi la livraison du produit ne suffit pas à créer de l'impact malgré les recommandations de type Scrum. Aux Product Managers en quête d'une approche de décision claire, structurée et rationnelle. À tous ceux qui veulent vivre l'aventure entrepreneuriale... mais qui préfèrent vivre leur première expérience au prix d'un livre pour acquérir quelques clés de lecture et un supplément de confiance avant de se lancer véritablement.

L'usine à impact est une expérience entrepreneuriale à faible risque, pour celles et ceux qui veulent bâtir des produits utiles, désirés, réalisables, et viables.

Qu'est-ce qu'une usine à impact ?

Une usine à impact est une organisation qui transforme une ambition mesurable d'impact – social, environnemental ou économique – en réalité concrète. Elle aligne ses activités autour de cette mission et avance par l'expérimentation structurée : définir des hypothèses, tester, mesurer, ajuster. Ce processus garantit à la fois la pertinence du cap choisi et la viabilité de la démarche, à court comme à long terme.

L'usine à impact fait émerger des produits et services porteurs de sens, recrute et anime des équipes engagées, et met en place une gouvernance adaptée à sa mission. Inspirée des philosophies Lean et Agile, elle cultive une remise en question continue, apprend de ses réussites comme de ses erreurs, et s'appuie sur une communauté qui valorise l'humain, la passion et le goût du défi.

Chaque usine évolue selon une maturité propre, reflet de son histoire, de ses choix et de la profondeur d'impact qu'elle cherche à atteindre.

Qui suis-je ?

Apprendre. Créer. Partager. Ces trois verbes ont toujours rythmé ma vie — bien avant que je découvre qu'ils formaient le socle d'un mouvement : celui des *Makers*.

Un *Maker*, c'est quelqu'un qui ne se contente pas de poser des questions : il construit des réponses. Littéralement. Avec ses mains, son cerveau, son énergie. C'est quelqu'un qui expérimente, qui bidouille, qui teste, qui apprend par l'action avant de chercher la théorie. C'est un esprit curieux, parfois obsessionnel, toujours animé par l'envie de comprendre en

faisant. Et surtout : c'est quelqu'un qui partage ce qu'il apprend, pour que d'autres puissent aller plus loin, plus vite, autrement.

Moi, je fais partie de cette tribu-là. Présentez-moi une énigme au début d'un repas, et vous risquez de perdre ma présence mentale jusqu'au dessert. Certains problèmes me poursuivent des mois, voire des années. Tant que je n'ai pas trouvé une réponse qui tienne debout, je ne lâche rien. Mais réfléchir ne suffit pas : j'ai besoin de *vivre* la réponse, de la tester, de la construire moi-même, dans la vraie vie, là où ça bouge, là où ça rate, là où ça apprend.

Et une fois que j'ai compris quelque chose, je n'ai qu'une envie : le transmettre. L'exposer. Le confronter à d'autres regards pour continuer à progresser. Et c'est cet état d'esprit *maker* qui irrigue tout ce livre. Je vous propose de faire connaissance ici en vous exposant quelques-unes des questions qui ont littéralement changé ma vie.

« Comment développe-t-on un logiciel ? » C'est la question qui m'obsédait à 15 ans. A l'époque, je préparais suivais mon un baccalauréat en Sciences et Techniques Industrielles avec spécialisation spécialisé en électronique. Internet était encore facturé à la minute et faisait fureur chez les adolescents de mon âge. L'Internet mobile s'appelait le WAP et ne faisait pas rêver. Les lycéens devaient patienter longuement pour accéder aux quelques postes informatiques disponibles pour leurs recherches, et les documentalistes devaient gérer les flux de ces utilisateurs de plus en plus nombreux avec des montres et des chronomètres. Pour résoudre ce problème, j'ai développé un logiciel simple mais efficace : il gérait le trafic grâce à des compteurs, utilisait un synthétiseur vocal pour annoncer la fin des temps d'utilisation, et produisait un rapport quotidien des consommations. Ce projet a été une révélation. Porté par cet élan, j'ai ensuite créé une dizaine d'outils destinés à différents publics, que je diffusais sur mon site personnel trousseoutils.com. A la fin de mon cursus de lycéen, j'ai eu la chance d'avoir comme sujet technique celui d'un robot suiveur de lignes doté d'un système de détection d'obstacles. C'est là que j'ai pu faire le lien entre la programmation informatique, l'électronique et la robotique. Cette passion grandissante m'a naturellement conduit à poursuivre des études d'ingénieur dans les systèmes d'information, à la croisée de l'électronique et de l'informatique, au sein de l'ESIEA, une école d'ingénieurs de spécialité informatique et électronique.

« Comment de simples idées deviennent-elles de grandes innovations ? » Nouvelle question obsédante de mes 20 ans, à mi-parcours de mes études. Je constituais rapidement une équipe pour développer les premiers éléments d'un robot ainsi que les documents de conception nécessaires. L'année suivante, je décidais de lancer le projet Aquatis dont l'objectif était clair : neuf mois pour réaliser un robot sous-marin autonome dans le cadre du concours SAUC-E organisé par l'OTAN. Ce concours mettait en compétition les plus grandes universités Européennes. En 2010, grâce à une équipe soudée et passionnée de 14 étudiants, nous arrivions fièrement en finale de la compétition.

Sonné. C'est le mot que j'emploierais pour décrire le lendemain du concours. Nous avons réussi à aller bien au-delà de nos objectifs, j'avais passé deux années avec de courtes nuits et sans pause pour contribuer à ce résultat, et la fin du concours signifiait pour moi la fin brutale d'un projet. Je regardais alors autour de moi, me rendant compte que j'avais raté quelque chose d'important : passionné et submergé par les problématiques technologiques,

je ne trouvais pas le sens de ce que nous avions réalisé. Où la robotique se cachait-elle dans notre quotidien ? Quelle était son utilité au-delà de celle promue par le concours de dérisquer les champs de mine sous-marins et éviter les marées noires ?

J'ai donc débuté mes recherches, créé le blog shyrobotics.com, et commencé à écrire pour partager mes trouvailles et obtenir des réactions. En deux ans, j'ai publié 450 articles qui m'ont aidé à comprendre dans quel secteur j'avais mis le pied. Le site connut un beau succès, attirant jusqu'à 600 visiteurs uniques par jour, et me permit de rencontrer des personnalités fascinantes — parmi lesquelles un député français, Bruno Bonnell, auteur de *Viva la robolution*, qui m'avoua connaître mon blog. Entre-temps, je rencontrais Frédéric Boisdron, co-fondateur et rédacteur en chef du magazine Planète Robot, lors d'un événement Apérobo. Il m'ouvrit la porte sur à un nouveau rôle : celui de journaliste spécialisé en robotique pour le magazine Planète Robots. Ceci en parallèle de mon activité professionnelle à plein temps. Mes premiers entretiens me conduisirent à échanger avec des figures majeures du domaine, comme Colin Angle, fondateur d'iRobot, et Rodney Brooks, directeur pendant 15 ans du laboratoire d'intelligence artificielle du MIT.

Certains lecteurs réticents ont commencé à réagir. Ils m'alertaient d'une crainte que la robotique ne devienne un secteur abominable qui allait supprimer l'emploi, remettre en question les postes dédiés aux handicapés moteurs, peut-être même remplacer les conjoints dans les couples, etc. Je me rendais compte que le sujet que je considérais comme purement technique était également un sujet économique et social.

C'en était assez ! Ma curiosité était touchée et je devais être capable de répondre à ces attaques à l'encontre de la robotique ! Je ne pouvais plus continuer à publier mes articles sans apporter de réponse à cette question qui revenait trop souvent. Mais les questions qui se posaient pour la robotique se posaient pour de nombreux autres secteurs. Et les réponses se trouvaient dans un concept bien plus vaste et complexe à comprendre : l'Innovation. Un terme que l'on voit affiché partout aujourd'hui, sans vraiment comprendre sa signification.

A partir de 2013 et durant trois années consécutives, je cherchais à comprendre ce qu'était l'innovation, comment elle fonctionnait, comment donner du sens à ce que je créais, quelles étaient les différentes formes d'innovation et leur point commun, quel était le rapport entre l'invention et l'innovation, et surtout quels leviers d'action je pouvais tirer de tout cela. Je multipliais les rencontres et les enquêtes : je réalisais des interviews d'entrepreneurs comme Paul Benoit, fondateur de Qarnot Computing, Massimo Banzi, cofondateur d'Arduino, ou encore Milie Taing, fondatrice de Lili.ai. J'échangeais également avec des chercheurs et des directeurs d'incubateurs, de SATT (Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies) et de pôles d'innovation. En parallèle, je menais de longues sessions de recherche à la Bibliothèque nationale François-Mitterrand au milieu de publications scientifiques et de revues universitaires. Ceci aboutit à la publication de mon livre *Smart World* en 2017.

En parallèle de ces recherches, je vivais aussi une aventure professionnelle passionnante chez Dassault Aviation, où j'évoluais du poste de développeur à des responsabilités de gestion de projets et de produits internes pour servir l'ensemble des usines du groupe.

« **Comment les makers ont démocratisé l'innovation ?** » Au fil de mes explorations dans le monde de l'innovation, j'ai été frappé par l'émergence de lieux atypiques qui cherchaient à démocratiser l'accès à des outils de production autrefois réservés aux usines des grands groupes industriels : les FabLabs, Makerspaces et Hackerspaces. Ces espaces, souvent communautaires, ouvraient leurs portes à tous, en échange d'un abonnement modeste, et mettaient à disposition un véritable arsenal technologique : cartes Arduino, fraiseuses numériques (CNC), imprimantes 3D, découpeuses laser, stations de soudure, et bien plus encore.

Là, chacun pouvait inventer, réparer, détourner ou fabriquer des objets par soi-même. Mieux encore : il était possible d'explorer d'immenses bibliothèques en ligne de modèles open source — outils, composants, pièces détachées — de les télécharger, de les personnaliser, puis de les repartager une fois améliorés. Le tout, rendu tangible grâce aux machines disponibles sur place. Certains projets étaient simples, comme un support de téléphone à imprimer en quelques minutes ; d'autres beaucoup plus ambitieux, comme la fabrication complète d'un drone à partir de plans, de schémas électroniques et de tutoriels librement accessibles.

C'était fascinant.

C'est à ce moment-là que j'ai compris que ces initiatives n'étaient pas isolées. Elles s'inscrivaient dans un mouvement mondial né au début des années 2000, rassemblant des passionnés de technologie, de bricolage, de design et d'artisanat numérique : le *Maker Movement*. Un mouvement qui célèbre l'ingéniosité, le partage des connaissances et la réappropriation des moyens de production par les citoyens eux-mêmes.

Quand je parle d'innovation, je pense à un bien ou un service qui, jusque-là, n'était pas accessible ou répandu au sein d'une population donnée, et qui parvient à se diffuser jusqu'à devenir un usage courant, voire un standard. Une innovation ne se résume donc pas à une invention. Elle peut être un outil ou une technologie déjà existante, mais qui, par un changement de contexte, de coût ou d'usage, vient enfin rencontrer un nouveau public.

Les grandes entreprises ont appris à industrialiser ce processus. Elles ont structuré des chaînes de production, de distribution et de communication capables de porter une innovation à grande échelle. C'est ce modèle qui a façonné notre monde contemporain : un monde où, en quelques clics, on peut accéder à des milliers de produits standardisés, optimisés, livrés en 24 heures. Mais cette puissance d'industrialisation reposait sur un paradoxe : pour qu'une innovation atteigne ce niveau de diffusion, il fallait d'importants moyens financiers, une forte capacité d'influence, et des volumes suffisants pour justifier les investissements.

C'est là que le *Mouvement Maker* a introduit une rupture. Comme le décrit Chris Anderson dans son ouvrage *La Longue Traîne*, le numérique a bouleversé les anciennes logiques de rareté et de standardisation. Dans un monde physique, seules les références les plus rentables pouvaient justifier leur place sur une étagère. Dans un monde numérique, tout ou presque peut exister, même ce qui ne concerne qu'une poignée de passionnés. La « longue traîne », ce sont ces millions de niches, de micro-usages, d'objets à faible diffusion mais à forte valeur individuelle, qui deviennent soudain viables grâce à la baisse des coûts de fabrication, de stockage, et de distribution.

Un exemple parlant est celui de la musique. Pendant des décennies, quelques titres « hits » dominaient les classements et les radios. Tout le monde écoutait les mêmes artistes au même moment, imposés par une logique de diffusion de masse. Aujourd'hui, cette uniformité s'est effacée. Les jeunes écoutent des artistes totalement différents selon les communautés auxquelles ils appartiennent : un rappeur local sur SoundCloud, une chanteuse coréenne issue d'un label indépendant, un beatmaker découvert sur TikTok ou une voix anonyme derrière un remix sur YouTube. Les « hits » existent toujours, mais leur portée est moins universelle. Ils cohabitent avec une infinité de micro-scènes, de fandoms, de tendances éphémères ou hyperlocalisées. Chacun a sa propre bande-son, sa propre scène musicale.

Le *Mouvement Maker* fonctionne selon une dynamique similaire. Il ne cherche pas à concurrencer les industriels sur leurs standards ou leurs volumes. Il explore les marges : ces objets que les grandes entreprises ne produisent pas car ils sont trop spécifiques, trop créatifs, trop expérimentaux... ou simplement pas assez rentables. Là où l'industrie vise l'uniformité pour rentabiliser la production de masse, le mouvement Maker revendique la personnalisation, la réappropriation, la diversité. Fabriquer soi-même un support de caméra et en partager les plans par solidarité ou pour obtenir une reconnaissance au sein de la communauté, réparer un ancien appareil, adapter un outil à un besoin très particulier : tout cela devient possible, sans dépendre d'un marché de masse ni d'un cycle d'innovation centralisé.

J'ai transformé cette découverte en un documentaire intitulé « Les Makers : Une autre vision de l'innovation » accessible librement sur YouTube, dans lequel la parole est donnée à plusieurs figures emblématiques de cette révolution silencieuse, parmi lesquelles Dale Dougherty, considéré comme l'un des pères du Web 2.0. Dans la foulée, j'ai également été sollicité pour co-organiser les événements Show Me The Maker à Strasbourg, une série de conférences inspirées des TED Talks, mais portées par des personnes « comme tout le monde » : artisans, inventeurs, passionnés, militants, chacun présentant un projet ou une expérience de vie capable d'inspirer le public.

« Comment créer une startup ? » La grande majorité des Makers reste dans une logique de passion, de curiosité et de partage. Ils créent, modifient, expérimentent, souvent pour le plaisir de comprendre et de transmettre. Mais parmi eux, certains réalisent que leur création répond à un besoin concret. Alors, ils testent l'idée qu'il pourrait y avoir là une opportunité commerciale, une chance de transformer leur contribution en entreprise.

C'est à ce moment précis que les trajectoires des Makers croisent celles des entrepreneurs. L'énergie du garage rejoint celle des incubateurs. Le geste artisanal rencontre l'ambition d'impact. Ces Makers-entrepreneurs rejoignent le mouvement des startups, animé par cette volonté de changer le monde avec des solutions nouvelles, concrètes, souvent portées par un sens aigu de l'utilité. Mais c'est aussi à ce carrefour que le choc survient : l'inventivité se heurte aux réalités du marché, la passion se confronte à la dure loi de l'entrepreneuriat — trouver un modèle économique, convaincre des clients, lever des fonds, tenir dans la durée.

C'est dans ce contexte que j'ai senti l'appel de l'aventure. À l'époque, j'étais en poste chez Dassault Aviation, une entreprise où l'on construit des avions aussi bien que des carrières à long terme. Beaucoup s'y projettent jusqu'à la retraite. J'étais à un moment de ma vie où je

constatais que j'avais constitué des équipes autour de projets variés, vécu des réussites enrichissantes, contribué à des dynamiques d'innovation, et pourtant... quelque chose manquait.

Ce qu'il me fallait, c'était l'aventure intégrale. Celle où l'on part de zéro, sans filet. Celle où chaque décision compte, où chaque choix peut créer ou faire tomber un projet. L'aventure de la construction d'une entreprise, pas seulement d'un produit. Créer une vision, bâtir une équipe, convaincre les premiers clients, pivoter quand il le faut, apprendre tout le reste en chemin. Une expérience totale, où l'on façonne non seulement des solutions, mais aussi des emplois, des relations humaines, une culture.

Ingénieur de formation et passionné de technologies, je voulais que mon entreprise soit innovante et technologique, naturellement. La start-up s'imposait comme le format idéal : agile, exigeante, totale. À force de côtoyer des fondateurs inspirants, l'heure était venue de quitter la théorie pour l'action. J'ai donc lancé Lion-up, une entreprise dont la mission initiale était de faciliter les relations entre PME et grands groupes industriels. Au fil du temps, le projet a évolué pour devenir une plateforme dédiée à l'apport d'affaires et au partage de savoirs entre entreprises individuelles et très petites structures.

Avec mon équipe, j'ai endossé tous les rôles à la fois : CEO, CTO, développeur, commercial... et, comme beaucoup de premiers entrepreneurs, j'ai accumulé les erreurs classiques. En bon ingénieur, j'étais parti de l'idée d'une solution sans prendre le temps de comprendre en profondeur les besoins ni de clarifier les rôles de chacun dans l'équipe. Quand cette première approche a échoué, j'ai dû continuer seul, soutenu par une communauté d'entrepreneurs d'une solidarité incroyable.

Après avoir été refusé à trois reprises par l'incubateur local de Strasbourg, j'ai eu la chance d'être sélectionné par Y Combinator — le prestigieux accélérateur de la Silicon Valley qui a vu éclore Airbnb, Dropbox, Stripe, Reddit et bien d'autres licornes — et de suivre son programme Y Startup School de trois mois, ponctué d'un coaching personnalisé. Petit à petit, une première solution a émergé, suffisamment solide pour commencer à intéresser des clients — mais il a fallu deux ans d'efforts acharnés pour y parvenir. Après trois années d'aventure, faute d'avoir réussi à générer un chiffre d'affaires significatif et après avoir misé sur une stratégie de bootstrap inadaptée à mon contexte, j'ai dû me résoudre à céder le projet à l'un de mes clients et à tourner la page. Mais cette fin n'était pas un échec : elle ouvrait au contraire la voie à une nouvelle question, qui était finalement peut-être la première que j'aurais dû me poser...

« Qu'est-ce qu'un produit ? » J'ai longtemps cru qu'un produit se résumait à l'objet que l'on déballe : une montre connectée, un jean en coton bio ou la toute dernière appli mobile. En tant qu'ingénieur, il était évident pour moi que la valeur résidait dans la création de cet objet, et c'est avec cette approche que j'interrogeais mes interlocuteurs dans mes enquêtes. Trois années d'entrepreneuriat m'ont forcé à déplacer le regard. Le « produit » véritable, celui qui crée et capture de la valeur, est un organisme complet, un système ; ce que le client tient dans la main n'en est que la partie visible de l'iceberg.

Prenons le smartphone qui nous accompagne au quotidien. Tout commence bien en amont, dans le grondement lointain des mines de lithium. Viennent ensuite les bureaux d'ingénierie, où l'on modèle les circuits, ajuste les patronages, polit l'interface. L'atelier d'assemblage

prend le relais : robots, contrôle qualité, cartons palettisés, transit sous douane, entrepôts régionaux. Jusqu'ici, le consommateur n'a encore rien vu ; pourtant, chaque étape influe déjà sur son futur usage, son prix, sa confiance.

Puis le produit franchit la frontière invisible qui sépare l'usine du marché. Les analystes marketing déroulent leur funnel : ciblage, storytelling, A/B tests. Sur Instagram, l'image d'un smartphone surgit dans le flux de l'acheteur potentiel ; il ignore qu'un algorithme le sélectionne parce que son comportement digital ressemble à mille autres profils convertis la veille.

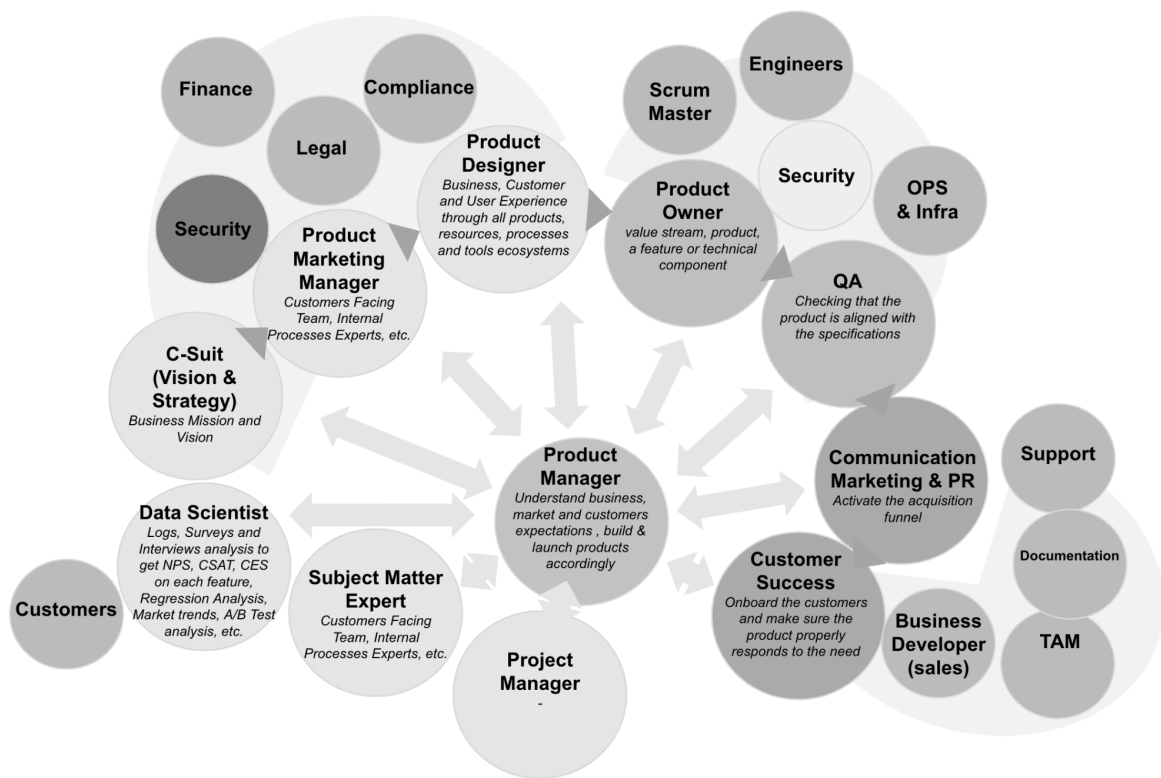
La scène se déplace dans une boutique lumineuse ou sur une page d'e-commerce. Là, un vendeur formé en trois modules e-learning vante une autonomie record ; un moteur de recommandation propose l'étui assorti. Au clic de validation s'active la logistique inverse des retours, la gestion des numéros de série, la passerelle de paiement. Le client, lui, n'a perçu qu'un « Ajouter au panier ».

Vient l'instant charnière : la première mise sous tension. Un emballage sans frustration, un guide d'onboarding limpide — ce sont des mois de design et d'écriture qui atterrissent en quelques secondes d'expérience fluide. Si un bug survient, un chatbot apparaît ; derrière, un centre d'assistance basé sur un autre continent, une base de connaissances nourrie par l'intelligence artificielle et les FAQ d'hier.

La vie du produit commence alors véritablement. Des webinaires guident la découverte d'une fonction cachée ; une mise à jour nocturne corrige un défaut d'autonomie ; un courriel propose un programme de reprise — et son pendant discret : la chaîne de recyclage qui récupérera, démontrera, réinjectera la matière première. À chaque étape, des algorithmes scrutent l'usage, alimentant la roadmap des versions futures.

Ainsi, le smartphone, la chaussure biodégradable ou le logiciel SaaS ne sont que la pointe de l'iceberg. Sous la surface, une architecture invisible relie opérateurs télécoms, entreprises de logistique, équipes de support, data scientists, juristes, marketeurs, agronomes et recycleurs. C'est cette totalité, de la mine au SAV, du premier clic publicitaire à l'e-mail de renouvellement, qui mérite le nom de « produit ». Comprendre un produit, ce n'est donc pas contempler un bel objet ; c'est explorer l'océan qui le porte, couche après couche, jusqu'à découvrir que chaque interaction — acquisition, usage, service, fidélisation — forme un nœud du même réseau.

Lorsque mon aventure entrepreneuriale a touché à sa fin, je cherchais un poste qui me garderait au cœur de la création — là où se rencontrent besoin client, faisabilité technique et viabilité économique — tout en m'épargnant la totalité du costume d'entrepreneur. J'ai fini par découvrir le métier de Product Manager. Le Product Manager orchestre l'ensemble des activités qui permettent au produit d'exister : recherche utilisateur, design, développement, marketing, et pilote des indicateurs clairs. Son horizon s'arrête à la livraison d'un résultat mesurable pour le client et pour le chiffre d'affaires. L'entrepreneur, lui, doit embrasser l'ensemble du système : créer ou déraciner un marché, lever des fonds, recruter, gérer la trésorerie, négocier avec partenaires et investisseurs, parfois même changer de cap sous la pression des circonstances. Cependant, dans toute cette complexité du système qu'est le produit, le Product Manager ne travaille pas seul...



Échantillon des casquettes du product manager

« **Comment construire une équipe performante ?** » Une entreprise, un produit... ça ne se construit jamais seul. Je l'ai toujours su, et j'ai eu la chance, très tôt, de vivre l'intensité de la création d'une équipe rassemblée autour d'un objectif commun. Mais ce que m'ont appris mon expérience entrepreneuriale, le Product Management, et le Lean Management découvert chez Dassault Aviation, va bien au-delà de la simple dynamique collective.

L'aventure entrepreneuriale m'a confronté de plein fouet aux réalités du terrain : comprendre les enjeux business, jongler avec les contraintes, prendre des décisions rapides avec des ressources limitées. Le Product Management m'a apporté la structure méthodologique, les outils pour passer de l'intuition à l'action raisonnée, et une approche systémique centrée sur le client et l'utilisateur. Le Lean Management, enfin, m'a offert un regard en flux : une capacité à penser en chaînes de valeur, à détecter les gaspillages, à fluidifier les processus sans sacrifier l'impact.

Quand on observe de l'extérieur la construction d'une entreprise, d'une vision, d'une équipe, on pourrait croire à un chaos permanent. Tout bouge, tout semble incertain, et la réussite donne souvent l'illusion qu'elle tient à la chance. Mais derrière ce tumulte, il existe bel et bien une logique. Une logique qui permet non seulement d'être efficace — atteindre un objectif — mais aussi d'être efficient : avancer avec justesse, en mobilisant le minimum d'énergie pour le maximum de résultat. C'est d'ailleurs un principe fondamental en Product Management : *le minimum d'effort pour le maximum d'impact*.

C'est avec ce regard que j'ai analysé mon expérience à l'issue de mon projet de startup. J'ai pris le temps de faire un vrai bilan : qu'est-ce qui m'avait manqué pour aller plus loin ? Quelles compétences me faisaient défaut pour mieux naviguer dans l'incertitude ? De cette

réflexion est né un plan de formation personnel, à la fois théorique et pratique. J'ai enchaîné les formations et les certifications en agilité, en product management, en gestion de projet, en développement logiciel, en Lean Six Sigma... et j'ai naturellement orienté ma trajectoire vers un nouveau cap : la recherche d'un poste de Product Manager, au croisement de la vision stratégique, de la rigueur opérationnelle, et de la création de valeur concrète.

Alors que je venais tout juste d'entamer ma recherche, j'annonçais en parallèle à mes partenaires la fermeture de mon entreprise. Certains tentaient encore de me convaincre de continuer, persuadés que l'idée avait du potentiel et qu'il suffisait de lui laisser un peu plus de temps pour décoller. Mais un autre échange a pris une tournure inattendue.

L'un de nos partenaires techniques — Outscale, l'entité cloud du groupe Dassault Systèmes, qui hébergeait alors la plateforme de Lion-up — m'a immédiatement parlé d'une opportunité en cours : un poste de Product Manager venait de s'ouvrir dans leurs équipes. Cette proposition n'était pas un hasard. Elle était le fruit de la relation de confiance que nous avons construite au fil de mon aventure entrepreneuriale, faite de discussions techniques, de partages de vision et de résolution de problèmes concrets.

C'est ainsi que j'ai rejoint le groupe Dassault Systèmes. Un nom emblématique, qui porte dans son ADN une vision profondément systémique du produit — à la fois rigoureuse, technologique et ambitieuse. Dans l'industrie, on le sait : lorsqu'un produit bouscule ses frontières — qu'il s'agisse d'une fusée SpaceX, d'un train à sustentation magnétique, ou d'une citadine électrique capable d'abriter son propre jumeau numérique dans le cloud — il y a de fortes chances que les solutions de Dassault Systèmes soient à proximité.

Ce passage de l'entrepreneuriat au grand groupe n'a pas été une rupture, mais une continuité naturelle, guidée par les valeurs que je porte : la création de valeur utile, la maîtrise de la complexité, et la volonté de faire avancer les choses, à toutes les échelles. J'y ai vu l'occasion de réinventer ma trajectoire et j'ai décidé d'y mettre toute mon énergie. J'ai continué de me former au product management en même temps que je le pratiquais, grâce au e-learning, aux organismes spécialisés, à des lectures de référence, et des meetups.

Six mois après mon entrée chez Outscale, on me confie le développement d'un nouveau produit stratégique : une marketplace cloud destinée à diversifier l'offre de services face à une clientèle en forte croissance. Tout était à construire. J'ai reçu carte blanche pour constituer l'équipe et appliquer concrètement mes apprentissages. J'ai donc commencé par imaginer une structure d'équipe et une organisation capables de porter le projet. J'ai pu calibrer les flux de production, rédiger les fiches de poste, estimer le coût précis de chaque poste de dépense, et construire un plan complet, détaillé et chiffré. C'est sur la base de ce travail préparatoire que nous avons levé plusieurs millions d'euros auprès de BPI, convainquant les décideurs de la solidité de notre vision et de notre approche, et avec en prime un communiqué ministériel soutenant l'initiative.

Grâce aux fonds obtenus, le schéma d'organisation que j'avais dessiné est sorti du papier pour prendre corps. J'ai piloté chaque étape : rédaction des fiches de poste, choix des cabinets pour les consultants, entretiens — qu'il s'agisse de prestataires ou de futurs CDI — et installation d'un parcours d'onboarding complet. Parallèlement, j'affinais la vision produit et la stratégie de lancement. Je n'étais pas seul pour autant. C'est un point important de ce livre également : on ne réussit jamais seul, loin de là. Des collègues de tous horizons ont

prêté main-forte : les RH, les juristes, le service IT, la communication interne, l'équipe finance, la R&D, etc. Chacun, sur son périmètre, a joué le jeu.

Résultat : nous avons assemblé une escouade de plus de vingt talents complémentaires — product managers, designers, développeurs, ingénieurs QA, administrateurs systèmes, rédacteurs techniques — la colonne vertébrale indispensable pour concevoir, déployer et opérer un produit ambitieux. En juin 2023, à peine neuf mois après l'arrivée de la première recrue, nous avons officiellement mis en ligne notre marketplace cloud : la preuve tangible qu'un projet mené de front, soutenu par l'enthousiasme transversal des équipes, peut passer du croquis à la réalité en un temps record.

Cette expérience s'est révélée d'une richesse inestimable. Travailler au quotidien sur un produit vivant, au sein d'une équipe soudée, me confronte sans cesse à mes propres limites, m'obligeant à formuler de nouvelles questions et à apprendre toujours davantage. Et quoi de mieux qu'une marketplace pour accélérer cet apprentissage ? Un tel produit concentre non seulement toutes les problématiques classiques du développement, mais aussi celles, plus complexes et passionnantes, du marketing, du commerce et des partenariats, avec la diversité de leurs modèles économiques.

Depuis la création de cette équipe et l'atteinte des objectifs fixés, de nouvelles sollicitations sont venues à moi. J'ai pu partager mes apprentissages et découvrir d'autres situations d'autres personnes, qu'elles soient internes ou dans d'autres entreprises grâce notamment aux Product Meetup SXB que j'ai co-fondé à Strasbourg — ma ville depuis 2017 — avec l'association Alsace Digitale. Il s'agit d'une communauté dédiée au Product Management afin de faire rayonner ces pratiques sur la rive du Rhin.

« Comment accompagner une organisation déjà existante dans l'adoption des pratiques *produit agiles* ? » C'est cette première question qui m'a lancé dans l'écriture de l'ouvrage que vous êtes en train de découvrir. Elle est née d'un moment simple en apparence, mais profondément révélateur. Au détour d'un café, un collègue me demandait comment il pouvait mettre en pratique la philosophie agile sur un produit physique, et je me suis brutalement rendu compte de mon incapacité à transmettre clairement mes apprentissages à mes pairs. Ce décalage m'a frappé. Pour mon propre développement et la réussite de mes projets, j'avais su provoquer des opportunités de feedback, suivre de nombreuses formations, multiplier les lectures, mettre en place une dynamique d'amélioration continue au sein de mon équipe. Mais je ne savais pas encore comment transposer cette approche pour accompagner efficacement d'autres personnes ou organisations.

Pour répondre à ce besoin d'accompagnement, j'ai décidé d'écrire, non pas un manuel de « changement », mais un récit de création. À mes yeux, c'est en revenant aux fondations — là où naissent la culture produit, l'agilité et l'esprit d'expérimentation — que l'on comprend le mieux comment faire évoluer une organisation déjà installée.

Aussi, beaucoup de dirigeants préfèrent aujourd'hui bâtir ou acquérir une entité entièrement neuve, déjà imprégnée de la culture et des pratiques visées, puis y faire migrer talents et activités. Les géants de la tech l'ont compris depuis longtemps : il est souvent plus rentable d'inoculer une culture fraîche dans une structure vierge et d'y transférer, par vagues, les équipes d'une organisation vieillissante, que de tenter de déraciner de vieilles habitudes.

Construire un organisme neuf, porteur de l'ADN désiré, revient moins cher — en énergie comme en délais — que de remanier un colosse ancré dans ses processus historiques.

Prenez Google et sa galaxie d'acquisitions : lorsqu'il rachète YouTube, Nest ou DoubleClick, il ne cherche pas d'emblée à greffer de force la mentalité « Google » sur chaque couloir. Au contraire, il laisse les jeunes pousses grandir dans leur terre d'origine — tribus réduites, sprints rapides, obsession utilisateur — puis invite progressivement les employés des divisions plus anciennes à rejoindre ces structures « starter ». Résultat : les ingénieurs issus de la recherche publicitaire plongent dans la culture YouTube, découvrent le culte du créateur et ramènent avec eux l'exigence de data-driven qui manquait parfois à l'équipe vidéo.

Ainsi, mon constat est simple : il est toujours plus facile de démarrer de zéro pour construire des pratiques de travail agiles et une culture produit solide, que de transformer une organisation existante, façonnée par son histoire, ses expériences, ses habitudes bien ancrées, ses intérêts parfois divergents, et les frustrations accumulées au fil du temps. À mes yeux, une part essentielle du succès des entreprises de la Silicon Valley réside dans leur capacité à se réorganiser dynamiquement et à remettre en cause régulièrement leurs propres modes de fonctionnement pour atteindre un nouvel optimum d'efficacité et d'innovation.

C'est la raison pour laquelle ce livre peut également être utilisé dans le cadre d'une transformation d'entreprise.

« La performance de l'équipe et la qualité du produit sont-ils les seuls piliers du succès ? » En 1996, le Web ressemblait à une immense bibliothèque sans classement. Des pages éparpillées, des liens brisés, des moteurs balbutiants incapables de distinguer l'utile du bruit. Pour trouver un site, on tapait son adresse exacte si on la connaissait, on suivait des liens depuis d'autres pages, ou on naviguait via des annuaires thématiques comme Yahoo! Directory ou DMOZ. On découvrait des sites par bouche-à-oreille, sur des forums, ou en recourant à des moteurs approximatifs comme AltaVista, souvent plus frustrants qu'efficaces.

C'est dans ce chaos fascinant que deux doctorants de Stanford, Larry Page et Sergey Brin, se plongent, au cœur du *Digital Libraries Project*, un programme financé par la NSF et la DARPA. Dans le sous-sol de l'université, ils imaginent une autre manière de cartographier le Web : non plus en comptant les mots-clés, mais en analysant les liens entre les pages, comme des votes de confiance. Ainsi naît PageRank, un algorithme qui deviendra le cœur d'un moteur de recherche radicalement nouveau.

En septembre 1998, Google Inc. est fondée à Menlo Park. Moins de deux ans plus tard, la jeune entreprise gagne en crédibilité : la NASA propose d'héberger l'un de ses premiers data-centers sur la base d'Ames, et la Maison-Blanche adopte son moteur pour alimenter le portail FirstGov. Ces premiers contrats publics jouent un rôle décisif : ils valident la robustesse technologique du moteur, rassurent les annonceurs, et positionnent Google non plus comme une promesse, mais comme un acteur crédible — prêt à entrer dans l'orbite des géants du Nasdaq.

Comment tout cela a-t-il été rendu possible ? En prenant du recul, en repensant aux nombreuses conversations et interviews que j'ai eu la chance de mener avec des entrepreneurs de renom, une question s'impose : qu'est-ce qui fait réellement la différence dans un parcours ? En confrontant ces témoignages à mes propres réussites, certains leviers apparaissent avec constance. Ce sont ces filets invisibles qui nous soutiennent sans bruit : un certain niveau d'éducation, un environnement stable, l'accès à des infrastructures — qu'elles soient numériques, physiques ou institutionnelles. Autant de fondations discrètes, mais décisives, sur lesquelles s'érigent les réussites individuelles.

Mais s'il y a un levier qui, à mes yeux, fait vraiment la différence — et sur lequel chacun peut agir — c'est le réseau. Aucun des projets que j'ai menés n'a été porté seul. Derrière chaque réussite, il y a eu des échanges, des coups de pouce, des connexions humaines, à commencer par la famille, les amis, les camarades de promotion et les collègues.

Le réseau, ce n'est pas juste une liste de contacts. C'est une infrastructure invisible qui soutient l'action. Il apporte des conseils au bon moment, des opportunités imprévues, des expertises complémentaires, parfois même des coéquipiers ou futurs associés. C'est l'énergie collective qui transforme une idée en projet, un projet en réalité. Et quand on regarde bien, c'est souvent dans la qualité des liens qu'on tisse que se joue la différence entre une trajectoire qui stagne... et une trajectoire qui décolle.

Pourtant, dès l'école, on nous conditionne à célébrer le major de promo plutôt que l'équipe qui, ensemble, a relevé un défi impossible. On distribue les lauriers à l'individu le plus brillant, comme si l'économie se nourrissait de performances solitaires. Dans la vraie vie, les succès entrepreneuriaux naissent d'alliances, de complémentarités, de coalitions — tout l'inverse d'un classement qui oppose au lieu de fédérer. C'est tellement évident pour les entrepreneurs que c'est dans leur culture de s'entraider, c'est naturel.

Certains héritent d'un carnet d'adresses ; d'autres doivent le bâtir pierre après pierre. Certains cercles s'ouvrent en accordant la confiance dès le départ, d'autres exigent qu'on prouve d'abord sa valeur avant de laisser entrer. Le monde est ainsi, chacun démarre sur la marche qui lui a été choisie, mais le résultat est collectif. Mesurer un succès ou un échec en ne considérant que sa propre contribution, c'est courir le risque de tourner en rond dans sa propre excellence ou s'enfermer dans la dévalorisation personnelle.

Le réseau replace déjà toute initiative individuelle dans une dynamique plus large, celle d'un ensemble collectif que chacun contribue à faire grandir. Mais la facilité avec laquelle ce réseau se tisse — et la richesse des liens qu'il permet — dépendent d'un facteur encore plus fondamental : l'écosystème dans lequel il prend racine. Car un réseau, aussi prometteur soit-il, ne peut s'épanouir que sur un terreau fertile. Il n'est jamais plus fort que l'environnement qui le nourrit. Un écosystème sain, c'est une réserve de compétences, un système éducatif qui nourrit les idées et les savoir-faire, un climat suffisamment serein pour que l'on ose miser des années sur un pari risqué. C'est aussi une culture du partage d'information, une confiance mutuelle qui fait circuler l'intelligence plutôt que la stocker dans des silos. Surtout, c'est la capacité à capter la valeur créée — revenus, savoir-faire, retombées technologiques — pour la réinjecter aussitôt dans de nouveaux projets. Un territoire qui laisse filer cette richesse se transforme tôt ou tard en friche : les talents s'en vont, les initiatives se tarissent, la roue de l'innovation tourne à vide.

Au début des années 1970, le ciel commercial était dominé par les constructeurs américains. Boeing, McDonnell Douglas et Lockheed régnaient sans partage, et pour les compagnies aériennes du monde entier, acheter un avion signifiait presque toujours acheter américain. Dans ce contexte, l'idée qu'un appareil conçu par une coopération européenne puisse rivaliser relevait plus du pari politique que de l'évidence industrielle. Et pourtant, à force de volontés conjuguées, Airbus est né. Mais il ne suffit pas de créer un consortium pour exister. Il a fallu près de vingt ans pour que cette ambition prenne réellement son envol. Vingt ans pour qu'Airbus passe du statut de projet fragile, soutenu par des aides publiques et quelques commandes institutionnelles, à celui de constructeur crédible aux yeux du marché international.

Dès 1972, l'A300, premier avion produit par Airbus, fait ses débuts. Mais les compagnies restent frileuses, les ventes sont lentes, et le scepticisme persiste. Il faudra attendre le milieu des années 1980, avec l'arrivée de l'A320 et sa technologie de commandes de vol électriques, pour que la donne change. Ce virage marque une rupture : Airbus ne se contente plus de rattraper son retard, il innove, il devance. Et avec cette nouvelle génération d'avions, le constructeur européen commence à grignoter sérieusement les parts de marché des géants américains.

Ce succès ne doit rien à la chance. Il est le fruit d'une coopération longue, patiente, souvent chaotique : des ingénieurs de plusieurs pays apprenant à travailler ensemble, des États finançant malgré les critiques, des compagnies acceptant de jouer le rôle de pionniers. Vingt années d'efforts pour prouver que l'Europe pouvait non seulement rêver d'avions, mais les faire voler.

Les ambitions et les choix doivent être menés en cohérence avec l'écosystème dans lequel ils s'insèrent pour être supportés par le réseau. Un produit marquant naît rarement d'une vision isolée ; il s'enracine d'abord dans un écosystème vivant, existant, puis franchit des paliers. Tout commence avec celles et ceux qui y trouvent un intérêt immédiat : les utilisateurs précoces, les premiers clients, souvent issus du même environnement que les fondateurs. Ils sont proches du besoin, motivés, parfois même impliqués dans la conception, par leurs retours, leurs tests, ou simplement leur enthousiasme contagieux. Ces premiers cercles ne suffisent pas à assurer la viabilité d'un produit, mais sans eux, rien ne démarre. C'est dans cette phase que se forment les premières alliances de terrain, basées sur la proximité, la confiance, et l'utilité directe.

À mesure que le produit gagne en légitimité, l'écosystème s'élargit. Il intègre de nouveaux profils : intégrateurs, distributeurs, consultants, acteurs publics. Le produit entre dans des appels d'offres. On ne l'achète plus seulement pour soutenir sa vision ou sa qualité, mais aussi pour ce qu'il représente : une alternative crédible, locale, innovante. La solidarité devient alors structurelle. C'est dans cet esprit que des dispositifs comme le *Small Business Act* américain imposent aux grandes organisations d'ouvrir leurs marchés à des PME, dans une logique d'équilibre et de stimulation de l'innovation.

Quand l'écosystème atteint un certain niveau de maturité, la commande publique entre en scène. Dans le cas d'Airbus, ce sont les États eux-mêmes qui, au nom de leur souveraineté industrielle, ont structuré leur soutien : par des subventions, des investissements, mais

surtout des actes politiques. À l'international, les contrats deviennent diplomatiques. L'achat d'avions ou de satellites peut équilibrer des balances commerciales. La réussite du produit dépasse son usage initial : elle devient une affaire d'alliance entre nations, entre blocs économiques, entre modèles de société.

LinkedIn illustre également cette trajectoire. Lancé en mai 2003 par Reid Hoffman, le réseau n'est d'abord qu'un miroir pour les échanges informels de la Silicon Valley : investisseurs, recruteurs et ingénieurs y entretiennent déjà, hors ligne, un marché du talent très liquide. Huit ans plus tard, en 2011, le Department of Veterans Affairs signe un partenariat national de reconversion : tous les soldats démobilisés reçoivent une formation LinkedIn et un abonnement premium gratuit. Ce sceau fédéral agit comme un label de qualité, et la même année, le réseau franchit le cap des 100 millions de membres et entre en Bourse. La courbe d'adoption s'emballe : de 2003 à 2011, LinkedIn était utile ; après 2011, il devient indispensable. Pendant ce temps, en France, Viadeo est oublié.

À chaque palier de croissance, rien n'avance sans la solidarité active de l'écosystème : un réseau où les compétences se complètent comme les maillons d'une chaîne. Un produit progresse parce que certains le conçoivent, d'autres l'adoptent, d'autres le recommandent, d'autres encore le financent ou le protègent. Privée de ce soutien organique, la plus brillante innovation reste lettre morte. Le succès dépend de la capacité des parties prenantes à se reconnaître, à comprendre les contraintes de l'autre, à concilier des intérêts parfois divergents et à avancer de concert.

C'est cette vision de l'innovation qui me pousse, depuis 2018, à m'investir bénévolement au sein d'Alsace Digitale, une association à but non lucratif qui se donne pour mission d'être le hub du numérique en Alsace. Elle fédère les ambitions, développe les compétences et stimule les initiatives innovantes à l'échelle du territoire.

Concrètement, cela se traduit par des meetups, des hackathons, des actions de sensibilisation, et surtout par le développement d'un réseau local vivant. Un réseau qui relie des femmes et des hommes engagés dans le développement économique régional : élus, entrepreneurs, porteurs de projets, étudiants, acteurs privés... mais aussi des bénévoles enthousiastes, convaincus que le numérique peut être un levier d'impact positif et durable pour notre territoire.

Qu'on y croie ou non, qu'un projet semble trop ambitieux ou parfaitement réalisable, nous portons collectivement la responsabilité de nos réussites comme de nos échecs.

« Qu'est-ce que la souveraineté ? » C'est une question que je ne me suis jamais vraiment posée, mais pour laquelle j'ai obtenu une réponse malgré moi au croisement de mon parcours entrepreneurial et professionnel. Si je devais expliquer la souveraineté à un enfant de cinq ans, je lui raconterai l'histoire suivante qui résume bien ma vision : « Imagine qu'un grand ami te prête son vélo. Au début, c'est juste pour jouer ; puis, comme il n'en a plus besoin, il te dit que tu peux le garder sans limite de temps. Tu t'en sers chaque matin pour aller à l'école ; le vélo devient indispensable. Un an plus tard, ton ami déménage et réclame soudain sa bicyclette.

Du jour au lendemain, tu te retrouves à pied : ta liberté dépendait d'un objet que tu ne possédais pas. C'est ça, perdre un morceau de souveraineté. Si tu l'avais pressenti, tu

aurais pu, par exemple, lui prêter tes chaussures préférées, celles qu'il mettrait tous les jours. Elles seraient devenues pour lui aussi vitales que le vélo l'était pour toi. Cette réciprocité vous aurait remis à égalité et, qui sait, il aurait peut-être fini par te céder définitivement la bicyclette en échange des chaussures. »

La souveraineté, ce n'est pas dominer les autres. C'est rester maître de soi. C'est être en capacité de contribuer, d'agir, de choisir, pour demeurer un partenaire digne de ceux qui nous entourent. C'est la condition pour rester aligné avec ses amis, son corps, son environnement. Et elle se construit chaque jour, par la responsabilité, l'effort, et le respect de soi-même autant que des autres.

Cela relève de choix collectifs, donc politiques. De la même manière que ce livre se concentre sur la mécanique du produit sans prétendre embrasser toute la complexité de la création d'entreprise, il survole à peine l'impact du cadre politique. La politique, c'est la capacité de l'écosystème à se remettre en question et à s'organiser pour faire émerger la réussite commune et relever les défis actuels et futurs. C'est la main invisible qui peut adapter les réglementations, sécuriser le financement de la recherche, offrir des ponts entre écoles et entreprises, concentrer l'investissement sur des secteurs clés pour l'avenir, bref : donner à l'écosystème la capacité de grandir. Sans cet entretien permanent, même les meilleurs réseaux finissent par se faner, les ambitions collectives deviennent des archives de bonnes intentions, et on finit par se dire que l'écosystème n'est qu'un vaste désert qu'il faut quitter pour survivre.

Et pour créer un cercle vertueux, tout commence avec des personnes, des idées, des savoir-faire, et l'envie d'apprendre, de créer, et de partager...

Pourquoi ce livre ?

« Si je devais retenter l'aventure entrepreneuriale, quelles seraient les clés qui me permettraient de réussir ? » Et si je devais aujourd'hui conseiller le jeune fondateur que j'étais à l'époque de Lion-up ? Que lui dirait la version plus aguerrie de moi-même ? Lorsque des amis fondateurs tentaient de me prévenir de chemins à éviter, je n'avais ni le lexique ni les cicatrices pour les saisir ; sans vécu, leurs conseils sonnaient comme des aphorismes creux, et j'ai quand même fait des erreurs coûteuses.

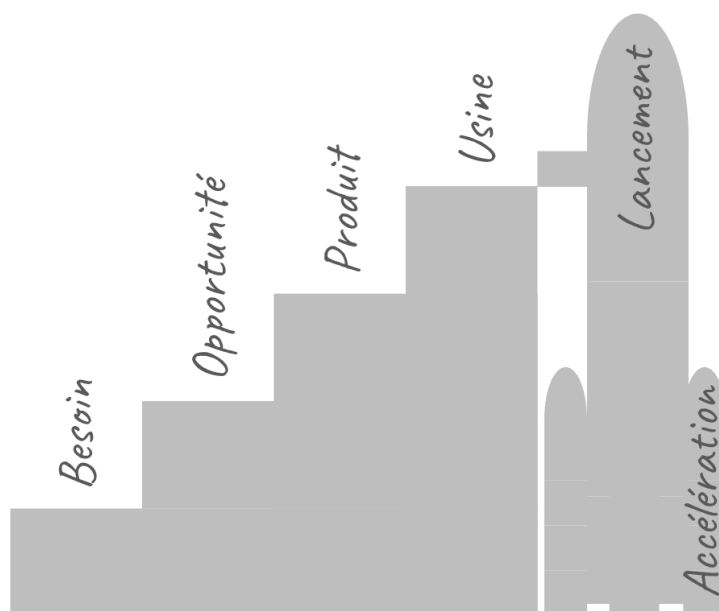
J'ai encore beaucoup à apprendre, mais le voyage m'a déjà apporté des réponses que je cherchais désespérément avant de plonger dans l'entrepreneuriat. Ces éclaircissements, je ne peux pas simplement les emballer sous forme de réponses qui ne seraient comprises qu'après un échec. Ce que je souhaite transmettre, ce sont plutôt des réflexes, des éclairs de lucidité, des clés de lecture : de petites balises qui se logent dans votre mémoire, prêtes à clignoter quand vous arriverez à un carrefour semblable.

D'où l'idée d'un roman professionnel, à la manière de *The Goal* ou *The Phoenix Project*. Un récit où la méthode se raconte à travers des personnages, où l'on éprouve les impasses avant de découvrir la voie dégagée ; un livre que l'on tourne comme on boucle des itérations, où la théorie n'apparaît qu'au détour d'une scène, toujours subordonnée à l'histoire.

Que contient ce livre ?

Le chemin, ici, compte plus que la méthode. Les solutions présentées — incomplètes, partiales, forcément imparfaites — valent moins pour leur exactitude que pour la posture qu'elles révèlent : observer, tester, apprendre, corriger. « L'Usine à Impact » tisse, sous forme de fiction, un fil continu d'expériences : les miennes, celles que j'ai observées de près et celles que des pairs m'ont confiées. En les entrelaçant dans une histoire vivante, je veux permettre à chacun de toucher du doigt la complexité du monde entrepreneurial et du product management, d'entrevoir les dynamiques invisibles qui l'animent et, surtout, de se forger un équipement mental avant de s'élancer dans sa propre aventure. Si ces pages peuvent offrir un brin de recul et une grille de lecture, alors l'objectif sera atteint : transmettre non pas des réponses définitives, mais une façon d'en fabriquer soi-même.

Selon le temps que j'aurai à accorder à l'écriture, six parties pourraient émerger, chacune se focalisant sur l'artefact clé propre à la maturité d'une entreprise ou d'un produit :



À travers l'histoire de Sophie et Julien, fondateurs de MelonsNet, vous allez plonger dans le quotidien d'une startup en train de se construire, avec un prisme principalement "produit". Vous y découvrirez les coulisses du product management en contexte réel, sans filtre ni jargon inutile : décisions difficiles, priorités floues, erreurs coûteuses, paris audacieux... et surtout, une volonté farouche de faire émerger un produit qui compte.

Mais ce livre n'est pas un guide. Les outils utilisés au cours de l'histoire ne font pas partie des héros. Ce qui compte dans ce livre, c'est l'expérience vécue et la philosophie avec laquelle chaque épreuve est relevée, la façon dont les décisions sont prises, l'expérimentation...

À chaque chapitre, vous serez invité-e à réfléchir à votre propre situation :

- Comment éviter de construire un produit que personne ne veut ?
- Comment trancher entre deux stratégies sans céder à l'instinct ou à la peur ?

- Que faire quand la vision s'embrouille ?
- Sur quels critères recruter les premiers membres d'une équipe produit ?
- Et surtout : comment créer de l'impact, sans perdre de vue l'essentiel ?

Ce livre est là pour vous faire passer à l'action. Que vous soyez CEO, CTO, Product Manager, ou simplement porteur·se d'une idée, mon objectif est qu'il vous aide à mieux décider, mieux collaborer, mieux construire, sur la base de votre propre personnalité et votre propre contexte. Alors, prêt·e à retrousser vos manches et entrer dans les coulisses d'un produit en train de naître ? Bienvenue dans *L'usine à impact*.

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma famille, et tout particulièrement à mon épouse, dont le soutien indéfectible rend possible la réalisation de projets aussi exigeants.

J'adresse également mes remerciements sincères à celles et ceux qui ont accepté de relire ce livre, apportant leur regard et leur expertise pour en accroître la clarté et la pertinence.

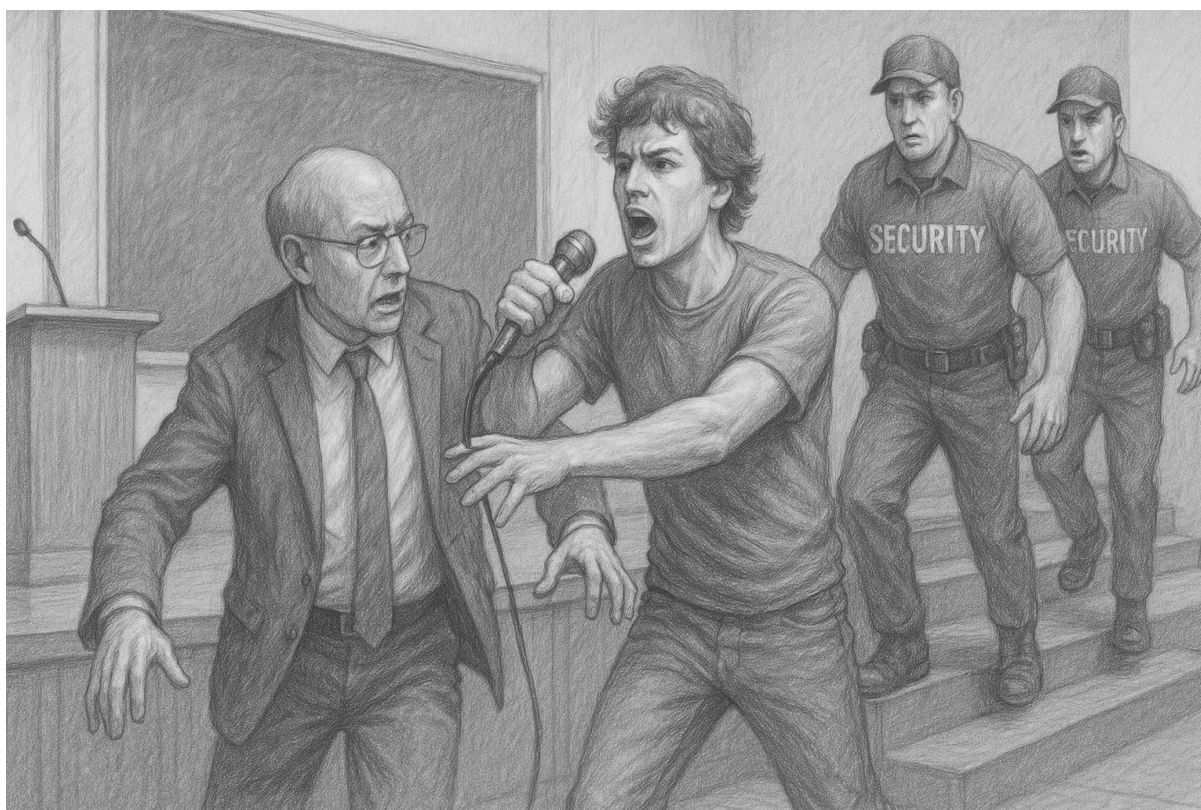
PARTIE 1 : LE BESOIN



Chapitre 1 : Survivre à la rupture amoureuse avec la solution

« Savez-vous que chaque clic, chaque recherche, chaque achat que vous faites est déjà suivi, analysé et exploité sans que vous le sachiez pleinement ? » interrompt brusquement un activiste, saisissant le micro lors d'une conférence sur les neurotechnologies à San Francisco. Sa voix, chargée d'urgence, résonne dans la salle surprise. « Maintenant, imaginez que ce ne soient plus seulement vos clics, mais directement vos pensées qui soient l'objet de cette surveillance ! »

Les murmures de l'audience se mêlent au bruit des pas des agents de sécurité qui s'approchent rapidement. L'activiste, indifférent au tumulte qu'il a provoqué, continue : « Nous avons vu les dérives avec Internet, comment nos données comportementales sont devenues une monnaie d'échange. Comment pouvez-vous nous assurer que la même chose ne se produira pas avec les technologies qui prétendent lire directement dans nos cerveaux ? »

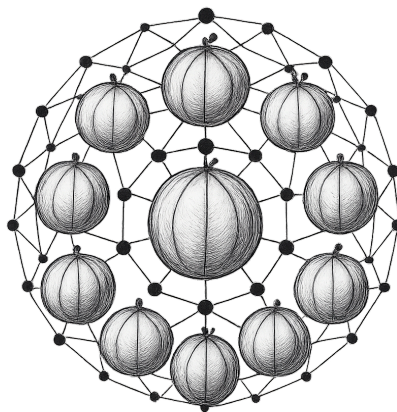


Avant que la sécurité ne l'expulse définitivement, il lance un dernier appel : « Réfléchissez aux implications avant qu'il ne soit trop tard ! » Ces mots sont les derniers qu'il prononce avant d'être escorté hors de la salle, laissant un silence chargé derrière lui.

Au milieu de l'audience, Sophie, une ingénieure en robotique passionnée par l'interface cerveau-machine, et Julien, un neuroscientifique spécialisé dans les algorithmes de décodage de la pensée, échangent pour la première fois un regard amusé. Ils se murmurent l'un à l'autre, sceptiques quant à ces affirmations alarmistes. « Encore un littéraire hors sol qui ne comprend pas vraiment la technologie... », commente Julien, une pointe d'ironie dans la voix. « Il parle comme si nous pouvions lire les pensées aussi facilement que des emails.

Nous sommes loin, très loin de cela ». Sophie sourit légèrement en confirmant. « Ces idées sont certes captivantes pour un roman de science-fiction, mais la réalité technique est bien plus complexe et moins menaçante. »

Ce premier échange les conduit à poursuivre cette journée de conférences côte à côte. Entre chaque intervention, ils se retrouvent pour des joutes techniques, échangeant arguments et idées. Peu à peu, leur rencontre s'embrase, et leurs idées se cristallisent en une vision commune. Ensemble, ils rêvent d'une révolution : créer un casque capable de lire les pensées. Mais pas n'importe quel casque – pas ces dispositifs encore cantonnés aux laboratoires ou réduits à déclencher des gestes simples, comme allumer une lampe ou ordonner à un robot ménager de commencer la préparation du repas. Leur ambition va bien au-delà. C'est une passion partagée, une audace farouche, et la conviction qu'ils tiennent entre leurs mains un fragment d'avenir. Portés par cet élan, ils décident de tout quitter : leurs postes prestigieux dans des laboratoires de recherche de renommée mondiale, leur sécurité professionnelle, pour se lancer dans l'aventure MelonsNet. Ce nom est loin d'être fortuit : en français, "avoir le melon" signifie être prétentieux ou avoir la grosse tête, une expression qui les fait sourire. Ils trouvent amusant et accrocheur de jouer sur cette métaphore et d'imaginer un réseau de cerveaux connectés les uns aux autres via les pensées.



MelonsNet

Leur casque novateur sera le reflet parfait de la complémentarité de leurs compétences : il fusionnera l'intégration de signaux neurologiques complexes avec les technologies open source les plus avancées en intelligence artificielle. Ce dispositif saura interpréter les pensées et les traduire, en paroles ou en texte, dans la langue et le registre adapté à n'importe quel interlocuteur, qu'il soit humain ou machine, dans n'importe quel pays, dans n'importe quel contexte professionnel.

Pour financer ce projet, ils misent sur leurs économies, les aides de l'État — chômage en tête — et un héritage reçu par Julien. De quoi tenir un peu plus de deux ans avec deux salariés et deux stagiaires payés au minimum légal. Le cap paraît serré, mais, à leurs yeux, parfaitement jouable.

Sophie et Julien savent qu'ils doivent s'entourer des meilleurs talents pour concrétiser leur vision. Julien se souvient d'un étudiant en électronique et informatique, brillant et un peu excentrique, qu'il a rencontré lors d'un concours de robotique quelques années plus tôt. Ils prennent contact, et Eric, toujours aussi passionné, accepte de se joindre à eux. Ce n'est

pas seulement son savoir-faire technique qui fera plus tard la différence, mais aussi son réseau d'amis de promotion, qui deviendront des alliés précieux pour intégrer parfaitement l'électronique et la mécanique du casque. Un soir, après une longue journée de travail, Eric leur raconte comment il a soudé ses premiers circuits à l'âge de huit ans, déclenchant un fou rire et scellant encore plus leur complicité.

Un an plus tard, MelonsNet recrute Marc, développeur de renom dans la communauté open-source pour ses percées en déchiffrement neuronal. Sophie et Julien le découvrent par hasard, dans un café du Quartier Latin transformé en arène de hackathon. L'odeur persistante de pizza froide se mêle au parfum âcre du café qui coule sans discontinuer. Sous la lueur tamisée, rythmée par un chronomètre géant, Marc code dans un coin, silhouette penchée sur son clavier illuminé par les LED d'ambiance. Les participants défilent auprès de lui pour bénéficier de ses conseils ; il répond à chaque question d'un sourire énergique, jamais avare d'un conseil malgré la pression qui monte.

Quand Sophie et Julien l'abordent, il s'enflamme aussitôt : nuits blanches, algorithmes labyrinthiques, intuition pour l'IA... Son enthousiasme est contagieux. Quelques cafés plus tard, la décision est prise : Marc rejoint MelonsNet. Dès son intégration, il forme avec Éric un duo dynamique, chacun admirant les prouesses de l'autre, déterminé à pousser encore plus loin les frontières de la lecture de pensée.

Un an après l'arrivée de Marc, et pour faire face à une charge croissante liée à l'entraînement et au fine-tuning des réseaux neuronaux, deux stagiaires, Fatima et Gunter, sont recrutés pour une mission de six mois. Tous deux sont étudiants en dernière année de master en sciences informatiques et électroniques à Stanford. Sophie se souviendra longtemps de la journée où elle les a rencontrés, lors d'une conférence à San Francisco : jeunes, brillants et résolument ambitieux, Fatima et Gunter multipliaient les questions pointues sur le projet MelonsNet, témoignant d'un intérêt qu'il était impossible d'ignorer. Quelques semaines plus tard, ils intègrent MelonsNet, insufflant leur énergie et leurs compétences à l'équipe.

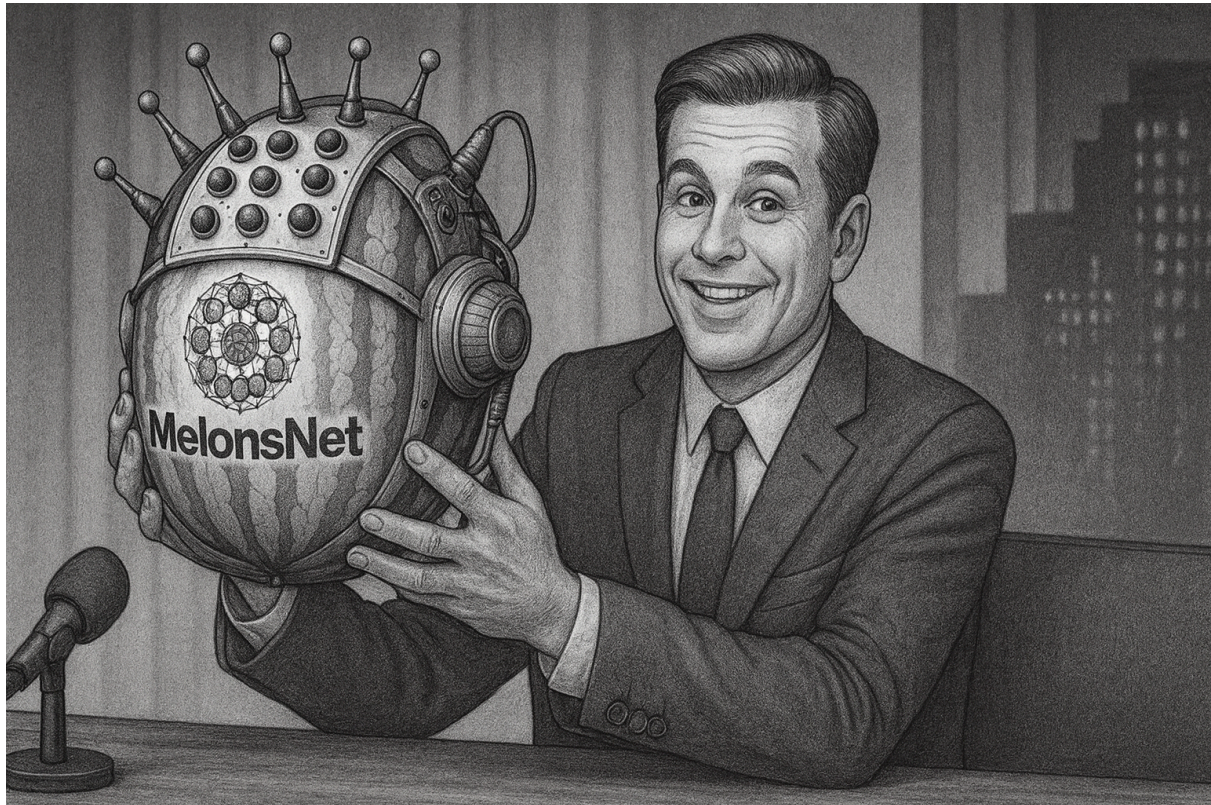
Ainsi, chaque membre de MelonsNet a sa propre histoire, ses propres anecdotes, et toute l'équipe est désormais réunie par une même passion et une même détermination à mener ce projet à bien. Convaincus que la seule barrière avant le succès est la révolution technologique, ils se focalisent sur le développement de ce qui leur semble le plus exigeant techniquement. Leurs discussions sont dominées par des termes comme "latence", "interface neurale" et "algorithme de prédiction".

Cette stratégie paie, puisqu'au fur et à mesure que le temps passe, le bureau de Julien et Sophie se transforme en un laboratoire de pointe, avec des prototypes qui s'empilent tout en symbolisant chaque nouvelle rupture avec les technologies existantes sur le marché. Les murs, autrefois nus, sont maintenant tapissés de schémas de circuits et de graphiques de données neuronales, illustrant leur progrès dans l'intégration complexe du hardware et du software.

Alors que les jours s'étirent en longues séances de développement dans leur laboratoire, Julien et Sophie s'offrent régulièrement des pauses médiatiques vibrantes d'échanges animés et parfois tendus. Une de ces escapades les mène sur le plateau d'un célèbre

talk-show suivi par des millions de personnes sur les réseaux sociaux, où l'atmosphère électrique commence par les déstabiliser.

Jingle strident, projecteurs aveuglants ; la chaleur lourde du plateau serre les poumons. Les applaudissements fusent en rafales, juste avant que l'animateur, fidèle à sa réputation d'interrogateur redoutable, ne lance sa question incisive : « Alors, Julien, votre machine peut-elle vraiment lire toutes nos pensées ? Avouez que c'est un peu effrayant, non ? »



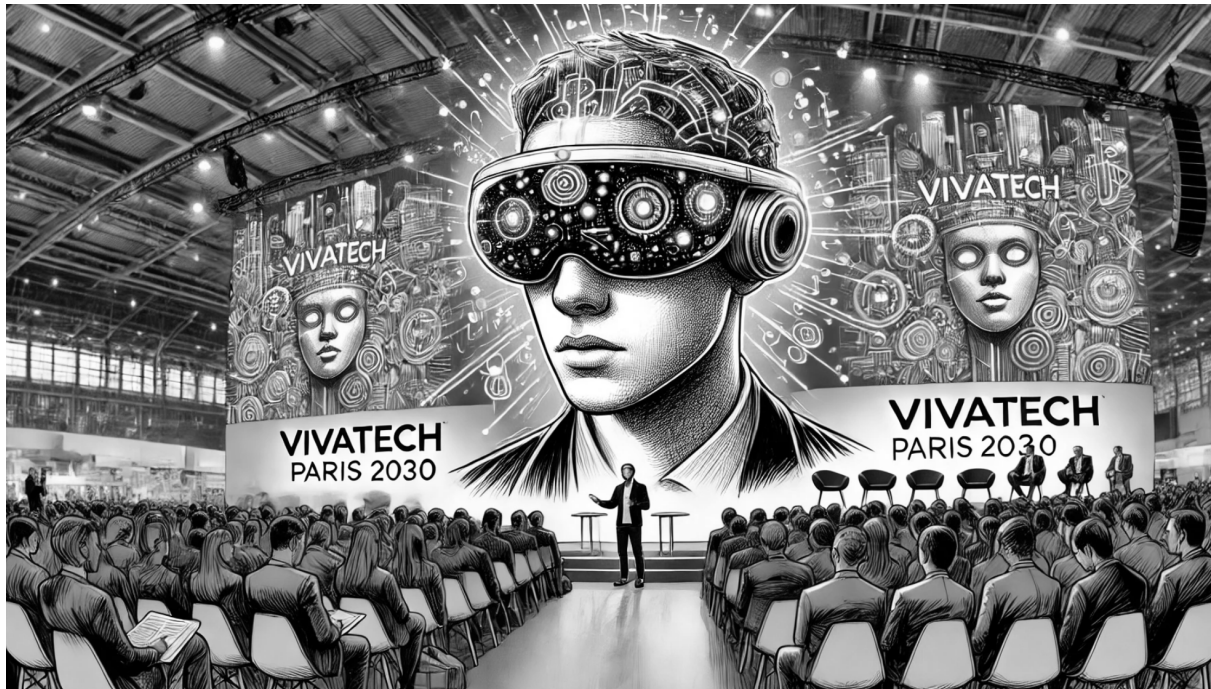
Il arbore un sourire espiègle tandis que les faisceaux se resserrent sur eux, tendant encore l'atmosphère. Julien, imperturbable réplique avec une métaphore apaisante : « Imaginez que nos dispositifs fonctionnent comme un coffre-fort hautement sécurisé. Ils ne s'ouvrent que si vous donnez la bonne combinaison, et uniquement pour des pensées précises, autorisées. Pas de lecture au hasard, pas d'intrusion. Chaque accès est consenti et rigoureusement encadré. »

Sophie n'échappe pas à cette bousculade en recevant la question d'une auditrice d'une émission de radio qui intervient la voix tremblante d'inquiétude : « Ne craignez-vous pas de créer une ère où nos pensées ne nous appartiennent plus ? »

Sophie, touchée par l'angoisse palpable de l'auditrice, répond avec compassion. « Je comprends vos craintes, mais notre but est d'aider, pas d'envahir. Nous donnons beaucoup d'importance à la sécurité de notre système en termes de confidentialité et de respect des réglementations. »

Ces interactions, qu'elles soient sur des plateaux télévisés, sur les réseaux sociaux ou à la radio, leur offrent une tribune précieuse pour définir clairement leurs intentions et dissiper les

malentendus autour de leur travail révolutionnaire. En tout cas, c'est comme cela qu'ils le vivent. Les voyages de Julien et Sophie aux salons professionnels tels que Vivatech à Paris et CES à Las Vegas, se multiplient et deviennent des moments phares de leur calendrier après deux années d'existence.



Au salon Vivatech, Julien intervient face à une foule curieuse et enthousiaste. « Et maintenant, nous allons voir comment notre dispositif peut interpréter les pensées de notre volontaire ! ». À ses côtés, une jeune femme sélectionnée au hasard dans le public, un peu nerveuse mais souriante, positionne le casque sur sa tête.

Tout semble se dérouler sans accroc jusqu'à ce que le dispositif capte une pensée privée de la volontaire, la révélant au travers des enceintes de la grande salle de conférence : « J'espère vraiment que mon mari n'a pas une fois de plus oublié les clés au bureau, ce serait la troisième fois cette semaine ». Le public, d'abord surpris, éclate de rire face à la gêne visible de la jeune femme.

Sophie saisit rapidement le micro : « Comme vous pouvez le voir, notre technologie est encore en phase d'apprentissage. Une nouvelle version du logiciel corrigeant ce bug est en cours de qualification ! Ce sera bientôt de l'histoire ancienne ». Sa manière de désamorcer la tension avec humour et empathie charme l'audience, qui applaudit tout en continuant de rire. Loin de se décourager, les deux inventeurs échangent un regard complice, reconnaissant l'incident comme un rappel précieux des défis qui leur restent à relever.

Un peu plus de deux ans sont passés depuis le début de l'aventure MelonsNet, de nouveaux stagiaires, Cassandra et Paul, ont déjà remplacé Fatima et Gunter. Alors que MelonsNet s'impose médiatiquement comme le pionnier de la technologie de lecture des pensées, Julien et Sophie se trouvent confrontés à une nouvelle épreuve. Lors du dernier salon CES, sous les lumières éblouissantes de Las Vegas, une start-up rivale fait sensation en dévoilant un dispositif étonnamment similaire au leur.

« Les défis, c'est ce qui nous forge. MelonsNet ne se contente pas de suivre les tendances, il les crée ! » affirme Julien lorsqu'on l'interroge sur le sujet. En parallèle, Julien et Sophie échangent longuement sur leur vision du développement. Ils en arrivent à une conclusion claire : s'ils veulent franchir un cap, il leur faut un product owner dédié. Quelqu'un capable de structurer le produit, de porter la feuille de route, de faire le lien entre vision et exécution.

Mais les comptes sont serrés, et les fonds manquent. Quelques jours plus tard, sans rien dire à Sophie, Julien prend une décision radicale. Il met en vente sa maison. Pour alléger les dépenses, il prévoit de déménager en appartement avec sa famille, en location. Quand Sophie lui demande comment il compte injecter soudainement de l'argent dans la société, il évoque un héritage reçu d'un grand-oncle éloigné, une vieille histoire familiale dont il n'avait jamais parlé.

Elle ne creuse pas. Peut-être devine-t-elle, peut-être choisit-elle de ne pas savoir. Ils conviennent ensemble d'une nouvelle répartition des parts de l'entreprise, tenant compte de l'effort consenti. Grâce à ce sacrifice discret, ils peuvent enfin lancer le recrutement de leur premier product owner. Pour cela, ils se rendent à un meetup technologique à Paris. Sophie et Julien, un peu nerveux mais déterminés, y présentent leurs idées. C'est là qu'ils rencontrent Laura. Dès les premiers mots échangés, elle est captivée par leur projet, et une connexion immédiate s'établit entre eux. Laura n'est pas seulement une product owner aguerrie ; elle incarne le profil complet du product manager moderne. Diplômée d'une grande école de commerce, elle y forge d'abord son regard économique et marketing avant d'ajouter, par curiosité méthodique, une année de développement web. Cette incursion dans le code affine sa culture technique et lui permet de dialoguer d'égal à égal avec les ingénieurs. À la croisée de ces deux mondes, Laura déploie les compétences clés : vision stratégique, écoute utilisateur, analyse de données, maîtrise des méthodes Agile, priorisation impitoyable et art du storytelling pour embarquer les parties prenantes. Sa marque de fabrique ? Transformer des idées nébuleuses en produits concrets qui nourrissent à la fois le marché et la feuille de route technique. Au cours de la soirée, elle partage avec eux des anecdotes sur ses précédents projets, sur la manière dont elle a su motiver des équipes pour atteindre des objectifs ambitieux. À la fin de la soirée, une décision est prise presque instinctivement : Laura rejoindra l'aventure MelonsNet.

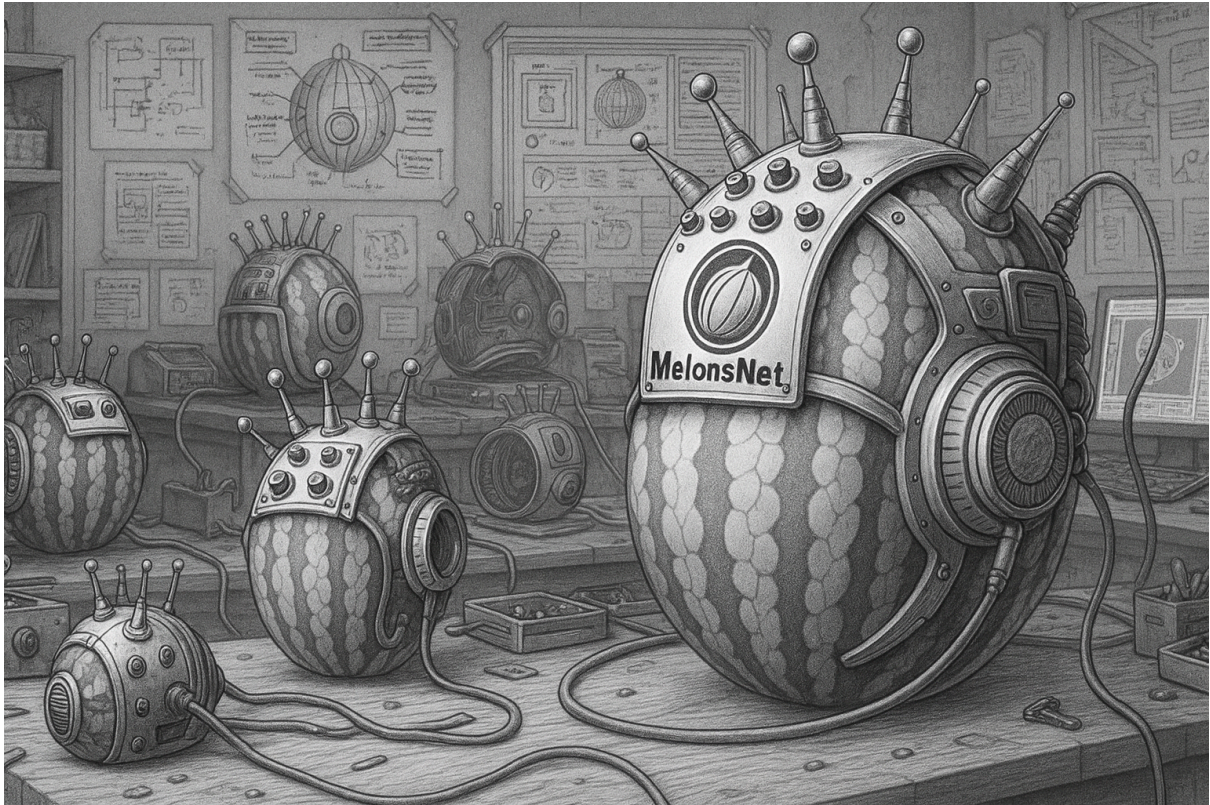
Les mois passent. Lentement. Usants. Et pourtant, malgré la pression qui s'intensifie, la détermination de Sophie et Julien reste intacte. Chaque critique, chaque comparaison avec une start-up concurrente qui lève des fonds ou gagne en visibilité, agit comme une piqûre de rappel : ils veulent tenir bon, coûte que coûte. C'est le discours qu'ils martèlent, à eux-mêmes comme à leur entourage. Pourtant, derrière les mots, la réalité se fissure.

L'équipe, elle, a peu évolué. Le noyau reste le même, presque figé, tandis que d'autres structures prennent de l'avance. Laura les a rejoints depuis plusieurs mois maintenant. Elle était censée apporter un second souffle, mais le doute s'installe : son engagement semble moins profond que ce qu'ils avaient imaginé. Les promesses du début se diluent dans l'inertie.

La vision initiale, aussi brillante soit-elle, ne suffit plus. L'élan médiatique s'est dissipé. Le quotidien, lui, est devenu plus rude : ils ne disposent plus que d'un peu plus de neuf mois de

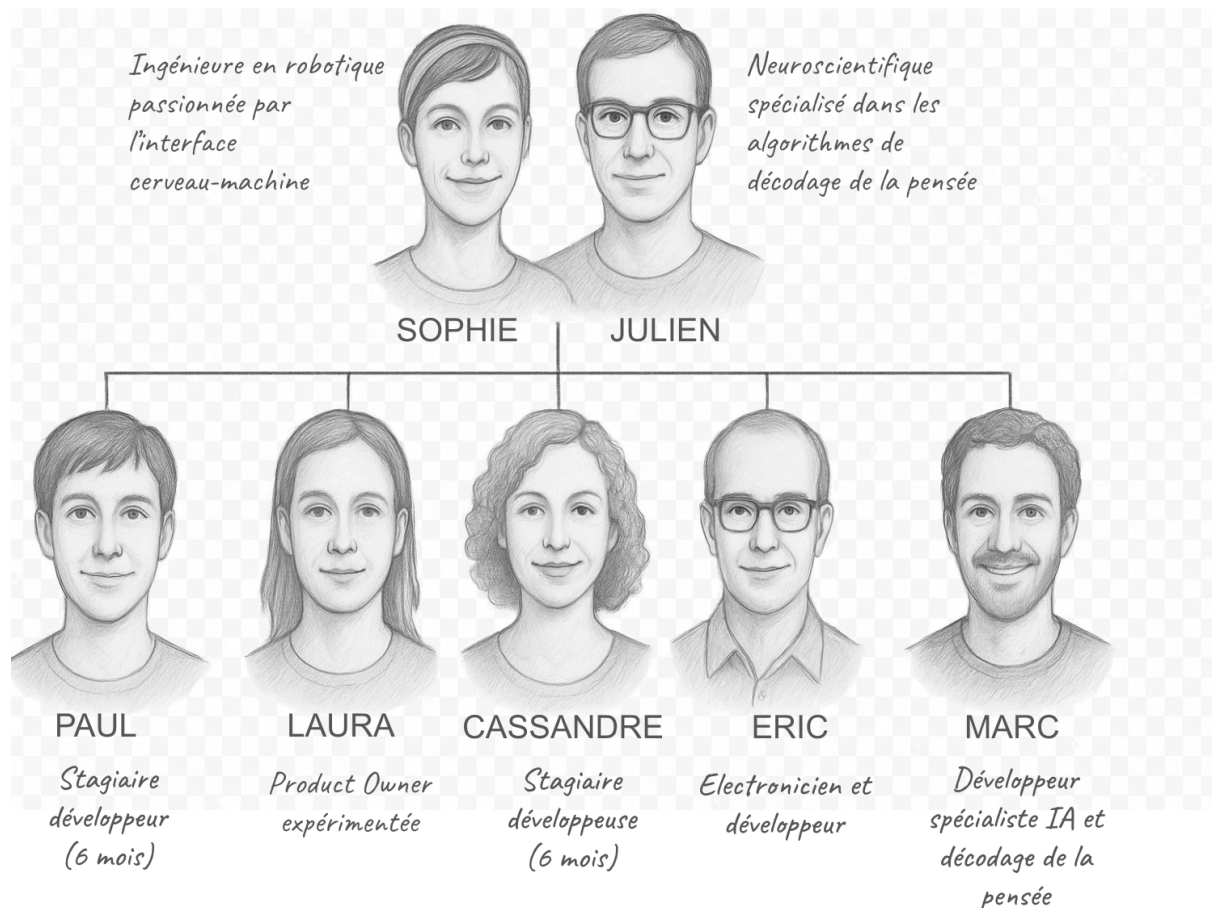
trésorerie, malgré le nouvel apport de Julien. Le bureau, autrefois lieu d'effervescence, s'est transformé en un champ de bataille : plans abandonnés, prototypes inachevés, post-it jaunis. Un désordre qui dit tout sans qu'un mot ne soit prononcé.

Face à face, dans ce décor de fatigue accumulée, la tension est palpable. Derrière les regards, c'est moins la colère que la déception qui s'installe : celle de se retrouver à un carrefour, sans carte, sans boussole, et avec l'impression que le temps a filé plus vite que leurs avancées.



« Nous devons être astucieux, » déclare Sophie, scrutant les chiffres sur son écran.

Julien acquiesce, toujours pragmatique. « Nous avons réussi jusqu'ici à limiter nos coûts de manière significative. Deux de nos quatre développeurs sont encore stagiaires, et nous exploitons au maximum tous les algorithmes open source disponibles. »



Ces stratégies leur permettent de présenter des prototypes fonctionnels et de maintenir une image de succès en dépit des défis internes. En public, ils montrent une façade de confiance et de progrès, tandis qu'en privé, ils luttent pour garder leur entreprise à flot.

« Chaque présentation que nous faisons, chaque démo que nous réussissons, nous rapproche d'une solution viable, » ajoute Julien, essayant d'insuffler une dose d'optimisme.

Sophie garde yeux fixés sur leurs comptes, comme pour s'attacher à la réalité. « On doit se rendre à l'évidence, Julien. Nos approches jusqu'ici... elles ne fonctionnent pas. On tourne en rond, nous avons toujours zéro chiffre d'affaires, les utilisateurs potentiels que nous sollicitons sont craintifs vis-à-vis des effets néfastes de la technologie, les développements sont extrêmement lents en raison du peu d'effectifs que nous avons, et il ne nous reste que neuf mois de trésorerie, » dit-elle, sa voix trahissant une urgence teintée de frustration.

Julien, masse sa nuque « Je sais. On pensait que notre expertise technique suffirait, et qu'un product owner allait nous sauver... Mais il manque quelque chose... »

Leur bureau, un lieu de création effervescent il y a encore peu de temps, reflète maintenant leur désarroi. Sophie se lève et commence à marcher nerveusement, évitant les câbles qui serpentent au sol.

Julien prend un air pensif. « Tu sais, Sophie, je crois que notre enthousiasme pour convaincre les investisseurs lors des shows télévisés nous a un peu égarés. On a cru qu'il

suffirait de promouvoir pour attirer des investisseurs et des clients, mais ça semble nettement plus complexe... »

Sophie sent la réalité de leurs actions lui peser sur les épaules. « C'est vrai, Julien. On s'est laissé emporter par notre propre récit, celui que nous voulions que le monde entende. Mais on a aussi été tellement absorbé par notre vision technologique qu'on a perdu de vue l'essentiel. Nous sommes restés entre nous sans développer le moindre réseau sur lequel nous pouvions nous reposer. Peut-être qu'il nous manque simplement un commercial capable de vendre notre produit mieux que nous ! C'est le moment de sortir de cette bulle. »

Leurs yeux se rencontrent, un mélange de regret et de résolution claire dans leur regard. « On doit rectifier le tir » ajoute Julien, « et vite ».

Sophie pense à son petit garçon, qui dort paisiblement chez sa sœur. Elle lui a juré que cette séparation n'est que provisoire et qu'elle pourra bientôt lui consacrer tout le temps qu'il mérite. Cette pensée ravive sa détermination.

« Je refuse d'abandonner maintenant, déclare-t-elle. Après tous ces sacrifices ! Et puis... qui voudrait de nous si nous échouons ? Trois ans de start-up, ça n'entre dans aucune case RH. Quelle entreprise, quel poste ? La concurrence ? »

Julien hoche la tête ; la même inquiétude le traverse. Il redresse les épaules. « Tu as raison, Sophie. Nous devons prendre l'air et nous ressourcer. » Il esquisse un sourire encourageant. « Sortons de notre bulle, allons parler aux gens de l'écosystème. J'ai vu, dans le hall, l'affiche de la soirée NUMA de ce soir. Allons-y : un regard neuf nous aidera peut-être à ajuster notre stratégie. »

Il saisit aussitôt son téléphone : *Je rentrerai tard ; désolé de manquer encore l'histoire du soir*, écrit-il à sa femme. Sophie compose le numéro de son fils pour lui souhaiter une douce nuit. Vestes en main, ils quittent le bureau, portés par cette décision et une énergie retrouvée.