

Christine Kerdellant
Général Vincent Desportes



Visez le sommet

Pour réussir, devenez stratège

De grands stratèges français et étrangers témoignent :
JACQUES ATTALI, ALAIN BAUER ET ANTOINE FRÉROT,
MICHEL-ÉDOUARD LECLERC, ANNE MÉAUX,
HUBERT VÉDRINE, GÉNÉRAL PIERRE DE VILLIERS...

A L I S I O

Le monde regorge de tacticiens... et manque de stratèges ! Pourtant, les dirigeants qui réussissent le mieux, quel que soit leur domaine, sont ceux qui savent élaborer, partager et appliquer une stratégie. Dans ce livre qui fourmille d'exemples, le général Vincent Desportes, professeur de stratégie à Sciences Po et à HEC, et Christine Kerdellant, rédactrice en chef aux *Échos*, ont interrogé les plus grands stratèges français et étrangers, qui témoignent de leurs très riches expériences.

Persévérer dans sa vision, s'adapter, agir sous contrainte sans compromettre sa liberté : autant de défis à relever pour viser le sommet !

**Unique en son genre, ce livre qui tire des leçons
de l'histoire militaire, économique et politique constitue
une véritable bible de la stratégie.**

Avec les témoignages des personnalités suivantes : Jacques Attali, Alain Bauer, général Henri Bentégeat, Jean-Louis Bruguière, Laurent Burelle, Pierre-André de Chalendar, Howard Davies, Sylvain Duranton, Delphine Ernotte Cunci, Mercedes Erra, Xavier Fontanet, Antoine Frérot, général Christophe Gomar, Philippe Hayez, Nicolas Kachaner, Denis Kessler, Michel-Édouard Leclerc, Enrico Letta, Jean-David Levitte, général Stanley McChrystal, Anne Méaux, Alain Minc, général David Petraeus, général Bertrand Ract-Madoux, Bernard Ramanantsoa, Stéphane Richard, Olivier Sibony, Hubert Védrine, général Pierre de Villiers.

ISBN : 978-2-37935-395-6



9 782379 353956

11,90€

Prix TTC France

ALISIO



Rayon : Vie professionnelle

Visez le sommet

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.

Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde qui nous entoure !

C'est pourquoi nous avons fait le choix de l'écoresponsabilité.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

© Éditions Denoël, 2022

Mise en page : Patrick Leleux PAO

Relecture-correction : Anne-Lise Martin

Adaptation de couverture : Le Petit Atelier

Illustrations : © Olivier Marty

© 2023 Alisio,

une marque des éditions Leduc

76, boulevard Pasteur

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-395-6

Christine Kerdellant
Général Vincent Desportes

Visez le sommet

Pour réussir, devenez stratège

ALISIO

*À mon fils Pierre-Alexandre,
mon filleul Maxime et mon neveu Loris*

*À mes enfants Pierre-Henri, Marie et Sophie,
et mes petits-enfants Béatrice, Victoire, Adelaïde,
Joséphine, Benoît, Colombe et Alma
... qui grandiront dans un monde d'incertitude.*

INTRODUCTION

Le monde a besoin de stratèges

Pourquoi vous devez le devenir

« La meilleure façon de prédire l'avenir,
c'est de le créer. »

Peter DRUCKER

Qui, un an avant l'élection de 2017, aurait imaginé qu'Emmanuel Macron deviendrait, à moins de quarante ans et sans avoir exercé le moindre mandat, président de la République française ? Personne, sauf le quarteron de proches qui, autour de lui, bâtissait son plan de campagne. Ce hold-up sur l'Élysée a été favorisé, certes, par un alignement des planètes inédit, une mer Rouge s'ouvrant sous ses pas : les primaires du Parti socialiste avaient accouché d'un candidat très à gauche, Benoît Hamon, tandis que celles des Républicains avaient élu un candidat très à droite, François Fillon, dont l'image d'intégrité fut par la suite battue en brèche par les révélations du *Canard enchaîné*. Bref, deux candidats au profil peu rassembleur. Mais ce n'est pas ce qui lui a

permis de l'emporter, car encore fallait-il avoir créé les conditions permettant de bénéficier de ces circonstances favorables. Cette victoire inattendue a surtout été le fruit d'une stratégie hors pair.

Tous les ingrédients d'une stratégie gagnante, telle que nous allons en décrire les principes dans ce livre, étaient en place. D'abord, une intuition, c'est-à-dire une lecture de la société : Macron avait compris que les deux tiers des Français ne croyaient plus aux partis classiques. En découlait sa vision : la possibilité de créer, au centre, un « mouvement » rassemblant les « progressistes de tout bord », autrement dit les modérés des deux camps traditionnels. Ensuite, un « effet majeur », c'est-à-dire un événement permettant de faire basculer la campagne : le ralliement de François Bayrou, dans un timing qui ne laissait rien au hasard – à deux mois de l'élection –, a crédibilisé la candidature Macron et fait décoller sa campagne.

Les autres ingrédients ? Une préparation sans faille, marketée, inspirée des méthodes de Barack Obama. Une énergie et un élan portés par un narratif – en bon français un récit – faisant de la jeunesse du candidat son meilleur atout et de ses gaffes calculées un gage de liberté et de changement. Une parfaite utilisation des degrés de liberté, une capacité à s'adapter en fonction des circonstances et des réactions de l'adversaire : Macron ne s'est-il pas autoproclamé candidat naturel des classes moyennes et populaires au moment où ses concurrents, stigmatisant son parcours chez Rothschild, l'accusaient d'être celui de l'oligarchie et du mondialisme ? Enfin, l'énergie

et la hardiesse à l'heure des choix, que Napoléon regroupait dans sa formule « le courage de deux heures après minuit », celui de décider au moment exact où il est nécessaire de décider.

Une bonne stratégie permet toutes les audaces. Pourtant personne ne s'avoue stratège ! Tous ceux que nous avons rencontrés et dont l'expérience nourrit ce livre ont commencé par dire qu'ils ne l'étaient pas. Certains ajoutaient : « Ou alors je fais de la stratégie comme M. Jourdain de la prose. » Par modestie ? D'autres avouaient que la préparation de l'interview les avait obligés à réfléchir sur leur conception de la stratégie. Et d'insister sur l'utilité de l'exercice... Quoi qu'il en soit, aucun d'eux ne se proclamait stratège, comme si ce qualificatif plaçait, à leurs yeux, la barre trop haut.

Pourtant nous les avons choisis parce qu'ils sont objectivement, chacun dans leur domaine, des stratèges de premier plan : à défaut, comment auraient-ils réussi, sur le temps long, dans des disciplines où tant d'autres ont échoué ? Ils ont atteint le sommet de leur art dans des activités exigeant des qualités de stratège : la direction d'une multinationale, le commandement d'une armée, la diplomatie de haut vol, le conseil aux grands de ce monde... Leur expérience était capitale dans un livre de réflexion stratégique mêlant la théorie et la pratique, la pensée et l'action, les concepts et leurs applications de terrain. Loin des matrices complexes et des graphiques fléchés qui remplissent les présentations PowerPoint, ces P.-D.G., généraux, diplomates ou

éminences grises, ces hommes et ces femmes qui font figure d'autorité dans leur métier, nous ont passionnés en nous racontant comment ils affrontaient les incertitudes du XXI^e siècle.

Nous vivons dans un monde en mal de stratégie. Sur le plan international, d'abord. L'époque de la guerre froide, qui a façonné notre regard sur la stratégie, est révolue. Dans un monde bipolarisé, aux enjeux clairement dessinés, il suffisait à chaque État de choisir son camp. La stratégie des États était souvent élémentaire, mais elle existait. Aujourd'hui, elle est erratique, opportuniste... ou inexistante.

Ensuite, sur le plan national. Le dirigeant politique gouverne en surveillant sa cote de popularité instantanée, avec pour horizon, le plus souvent, la prochaine échéance électorale. Il accepte le diktat des sondages, des réseaux sociaux et des chaînes d'info, reflets d'une opinion publique court-termiste, versatile et régie par l'émotion. S'il a élaboré une stratégie pour conquérir le pouvoir, il n'en a plus pour l'administrer ; en aurait-il une qu'elle serait vite balayée par les nécessités du court terme. Aussi recule-t-il devant les réformes indispensables mais impopulaires qui mettraient sa position en danger. Comme le dit Alain Bauer*¹, professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers, à New York

1. Les noms suivis d'un astérisque à leur première occurrence sont ceux des stratèges que nous avons interviewés et dont vous retrouverez les propos dans des citations et des encadrés au fil de ce livre ; la présentation de toutes ces personnalités est faite en annexe 2. Les citations extraites de ces entretiens ne sont pas référencées.

et à Shanghai : « La civilisation du tweet est inadaptée face au réveil des empires et du temps long. »

À première vue, seuls les régimes autoritaires pourraient donc établir avec sérénité une planification à vingt ans qui ne soit pas un vœu pieux. Mais peut-on baptiser « stratégie » un plan qu'on fait appliquer pistolet sur la tempe ? Une vraie stratégie suppose l'adhésion. En démocratie, lorsque le stratège exprime sa vision, son objectif et ses plans d'action, il prend en compte leur acceptabilité, donc leur applicabilité : une stratégie ne sera gagnante que si elle suscite l'engagement des femmes et des hommes chargés de la mettre en œuvre. À défaut, *culture eats strategy for breakfast* (la culture – au sens de culture d'entreprise – ne fait qu'une bouchée de la stratégie), nous a confié le pape du management, Peter Drucker, que nous avons rencontré il y a quelques années en Californie, au crépuscule de sa vie.

Consolider l'Europe, réintégrer le commandement de l'OTAN, créer Airbus ou une alliance avec l'Allemagne pour les batteries ou la défense, pousser l'Union européenne à instaurer une taxe carbone à ses frontières : ce ne sont pas des mesures qui font descendre les Français dans la rue. Et pourtant : elles sont plus déterminantes, sur le long terme, que l'augmentation du prix de l'essence ou la limitation de la vitesse à quatre-vingts kilomètres à l'heure sur les départementales. Le conseiller et dirigeant d'entreprise Alain Minc* en est convaincu : « Si l'on regarde les grandes décisions prises par les présidents – la monnaie unique, le marché unique, le choix de revenir dans le commandement stratégique de

l'OTAN, le *whatever it takes* de Mario Draghi, etc. –, ce sont des choix tellement importants que l'opinion publique ne s'en mêle pas. » Le cœur de la stratégie demeure la lutte pour la liberté d'action qui garantit le libre exercice de la souveraineté nationale.

François Mitterrand l'avait bien compris. Son plus proche conseiller, Jacques Attali*, qui l'accompagna pendant deux décennies et fut le stratège économique de la victoire de 1981, raconte son obsession de la stratégie : « Nous ne parlions que de cela. Autrement dit : de la trace qu'il voulait laisser dans l'Histoire. » Le dirigeant politique possède plus de marge de manœuvre qu'il n'y paraît dès lors qu'il sait éviter « les deux maux de notre époque : l'émotion et l'impatience », selon l'expression du général Bentégeat*, ancien chef de l'état-major particulier de Jacques Chirac.

Jacques Attali

Économiste, écrivain,
conseiller spécial de François Mitterrand

**« La stratégie constituait l'essentiel
de mes conversations avec le président. »**

François Mitterrand avait arrêté sa stratégie dès 1974, à partir d'une vision à long terme très claire : d'abord, construire un parti de gauche plus puissant que le Parti communiste ; ensuite, s'en servir pour conquérir le pouvoir ; une fois au pouvoir, rester dans l'Histoire. De la maîtrise du PC à l'exercice de ses mandats à l'Élysée, j'ai travaillé avec lui pendant vingt ans sur chacune de ces

trois étapes. La volonté de laisser sa trace dans l'Histoire était son obsession de chaque seconde. Elle constituait donc l'essentiel de nos conversations : sur chaque sujet, que fallait-il faire qui serve cet objectif ? D'où les grands travaux et les réformes majeures comme l'abolition de la peine de mort, la décentralisation, ou la construction européenne : l'idée européenne était si importante pour lui qu'au moment où il a dû choisir entre l'approfondissement du socialisme en France et la construction de l'Europe, il a choisi la seconde.

Le stratège doit penser à long terme, comme le joueur d'échecs. À chaque moment tactique, son rôle est de réfléchir au suivant, à l'image du skieur de slalom qui, au moment où il négocie une porte, pense déjà à la manière dont il va négocier la suivante. Mikhaïl Gorbatchev m'a dit un jour : « Un bon joueur a dix coups d'avance. » Mais sa stratégie à lui – « faire de l'URSS une démocratie planifiée » – ne pouvait pas fonctionner. Car dès que l'on est en démocratie, le marché prend le dessus, on est obligé de laisser fleurir les initiatives privées. À l'inverse, on le voit en Chine, le capitalisme d'État ou la « dictature de marché » peut fonctionner. Mais pas la démocratie collectiviste...

Penser à long terme n'empêche pas de poser des jalons de moyen terme : dans trois ans je fais ceci, dans cinq ans cela... Par ailleurs, être stratège n'exclut pas de savoir s'adapter, à condition de toujours garder à l'esprit l'objectif originel. Cette capacité manque aux dirigeants des grands groupes qui font de plus en plus de plans stratégiques, mais c'est souvent du *bullshit*. En réalité, ils sont tenus par les cours de Bourse qui déterminent tout. C'est la même chose pour les politiques avec les sondages.

Les dictateurs, qui eux n'ont pas de mal à imposer leur stratégie, ne sont pas pour autant des stratèges. Tout est tellement plus facile avec un revolver ! D'ailleurs ces pseudo-stratèges qui ne font confiance qu'à la force finissent tous par avoir tort : voyez Hitler, Napoléon, etc.

Si je devais élire les plus grands stratèges de l'Histoire, je citerais George Washington, Mao Zedong, Deng Xiaoping, de Gaulle, Mitterrand... Gandhi, aussi. Ainsi que Bismarck, bien sûr, immense stratège et tacticien, avec une vision claire, l'unification de l'Allemagne, qu'il poursuit contre vents et marées. Dans le monde de l'entreprise, je pense à Bill Gates et Steve Jobs... mais aussi à Antoine Riboud, le fondateur de Danone, que j'ai bien connu : il a su repenser une entreprise de bouteilles en verre pour en faire un leader mondial de l'alimentaire. C'était un patron social, mais je ne crois pas qu'il aurait adopté une « raison d'être » en contradiction avec sa stratégie, avec ce qu'est l'entreprise en profondeur ; un fabricant de produits très sucrés ne peut pas être une entreprise à mission estampillée « écolo »...

Montaigne parlait de « savoir être à soi », l'équivalent pour chacun de nous de la « raison d'être » des entreprises. Lorsque nous trouvons, profondément, notre cohérence interne – laquelle ne repose pas sur une identité figée : il faut avoir conscience de la complexité de notre personne et des mouvements qui la traversent –, la stratégie d'une vie consiste à la construire, à devenir soi. Le reste n'est que tactique.

Il en va de même dans le monde économique. Si, comme le dit Jean-François Phélizon, ancien CEO (*chief executive officer*) de Saint-Gobain aux États-Unis, « la stratégie soustrait le stratège à la dictature de l'instant² », beaucoup de patrons de multinationales semblent, à l'inverse, atteints de myopie. Ils rachètent leurs propres actions pour en maximiser la valeur boursière à court terme plutôt que d'investir dans les grands projets qui structureront l'avenir. Beaucoup évoquent leurs difficultés grandissantes à établir des plans à cinq ans et invoquent la multiplication des contraintes ainsi que la rapidité des évolutions sociétales, technologiques, voire géopolitiques. La mondialisation a accéléré le temps en effaçant l'espace. Avec l'intelligence artificielle, la robotisation, la transformation numérique, le monde vit sa quatrième révolution industrielle. L'innovation bouleverse les marchés ; l'irruption de l'e-commerce change les habitudes de consommation, les réseaux sociaux font et défont les réputations ; l'impératif de *sustainability* – la sauvegarde de la planète – contraint à des remises en cause drastiques ; les obligations de parité, de diversité, d'éthique, et toutes les règles de compliance entament, nous dit-on, la marge de manœuvre du stratège.

Mais là encore, les apparences ne sont-elles pas trompeuses ? Toutes ces nouvelles obligations émanent des partenaires des entreprises – leurs actionnaires, leurs salariés, leurs clients... Or les dirigeants qui tiennent à leur pérennité ont toujours travaillé avec eux. C'est en

2. Jean-François Phélizon, *Un nouvel art de la guerre*, Nuvis, 2014.

tout cas l'avis d'Antoine Frérot*, P.-D.G. de Veolia, Pierre-André de Chalendar*, président de Saint-Gobain, ou Delphine Ernotte Cunci*, présidente de France Télévisions. Ils n'ont pas le sentiment d'avoir moins de liberté. Ces contraintes sont incluses dans leur stratégie et la rendent plus nécessaire encore : « Lorsque vous avez une stratégie supérieure, vous gardez votre marge de manœuvre, insiste Xavier Fontanet*, l'homme qui a fait d'Essilor un leader mondial. Mais il faut être dans le vrai... » C'est aussi l'avis de Michel-Édouard Leclerc* : « S'il est vrai que ses contraintes n'ont jamais été plus nombreuses, je suis convaincu que le stratège n'a jamais disposé d'autant de capacités de combinaison. » En réalité, le faisceau de contraintes de plus en plus serré autour des patrons du CAC 40 n'est pas forcément une mauvaise chose. « Si le terrain est plat et vide, remarque Nicolas Kachaner* du Boston Consulting Group (BCG), il n'y a pas de concurrence, il n'y a pas besoin de stratégies non plus. En revanche, un terrain accidenté valorisera les meilleurs ! Quel que soit le secteur, c'est la façon de réfléchir qui compte, et elle est la même que l'on vende des prêts bonifiés ou des jus de fruits : il y a juste un langage différent à apprendre. Il s'agit toujours de créer un avantage concurrentiel. » Autrement dit, un monde plus compliqué – avec la transformation numérique, la transition écologique, la RSE (responsabilité sociale des entreprises), les comptes trimestriels, la diversité, la parité, etc. –, c'est encore plus d'opportunités pour le stratège ! Et si certains dirigeants n'ont pas de stratégie, ce n'est pas parce qu'ils font face à davantage de contraintes, mais parce qu'ils

n'ont pas de cœur, au sens grec du terme (*thumos*) : « Ils se contentent des mises en place rationnelles, souligne Jean-François Phélizon, et manquent de courage, de bravoure... de *furia francesca*³. »

Naviguer à vue est suicidaire

Une seule certitude dans ce monde incertain : le XXI^e siècle est sans merci pour les dirigeants qui naviguent à vue. Pendant les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale – la reconstruction puis les Trente Glorieuses –, un plan à dix ans qui prolongeait les tendances précédemment établies pouvait tenir lieu de vision stratégique. En l'absence de concurrence planétaire, l'entrepreneur pouvait fixer ses prix en multipliant son coût de revient par un taux de marge raisonnable. Tout a changé dans les années 1980, avec les débuts de la mondialisation. Certains secteurs ont été touchés avant les autres par la concurrence asiatique. Peu à peu, la compétitivité est devenue une question de survie. Cependant, jusqu'au début des années 2000, chacun courait encore dans sa ligne d'eau et pouvait établir plans et budgets avec une probabilité raisonnable de les tenir. Ceux qui n'avaient pas de stratégie formalisée et partagée pouvaient encore réagir aux événements, en se laissant balloter au gré des circonstances, c'est-à-dire des stratégies des autres. Et compter sur la chance... Las ! Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

3. La « furie française », expression inventée par les Italiens pour décrire la fougue des Français lors de la bataille de Fornoue en juillet 1495 et, depuis lors, couramment employée...

Nous vivons des temps confus, des temps de rupture et de transition. Il ne suffit plus de commercialiser le produit le plus compétitif du marché pour en garder la maîtrise, car les *game changers* sont nombreux et viennent de nouveaux horizons. Prenez le Finlandais Nokia, qui avait été pendant une décennie le leader mondial des téléphones portables et qui semblait indéboulonnable : il a été balayé en quatre ans par l'irruption d'Apple avec son iPhone, le premier smartphone tactile grand public. La disruption était venue d'un fabricant d'ordinateurs qui se lançait dans la téléphonie ! C'était en 2007. Mais Steve Jobs avait rêvé toute sa vie de la fusion du téléphone et de l'ordinateur. La plupart de nos grands témoins font d'ailleurs du créateur et créateur d'Apple le meilleur stratège d'entreprise moderne.

L'iPhone inaugurerait toute une vague de disruptions. En parallèle, libraires, éditeurs de journaux, agences de voyages et fabricants de GPS faisaient les frais, les premiers, de l'expansion d'Amazon ou de Google. Depuis, il n'est pas de secteur épargné par les Gafam ou, à tout le moins, par les remises en cause provoquées par Internet. Même la crise du Covid, qui a semblé nous faire revenir aux temps archaïques de la peste ou de la grippe espagnole, a accéléré le mouvement de numérisation dans les petites entreprises qui, jusqu'alors, ignoraient l'e-commerce, le télétravail ou la visioconférence.

Une bonne stratégie s'inscrit en rupture, explique Sylvain Duranton*, patron du BCG Gamma et spécialiste de l'intelligence artificielle. « Comme Elon Musk qui parie sur un ordinateur sur roues (Tesla) ou une fusée

réutilisable (SpaceX), Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, a parié sur le cloud et massivement investi, ce qui permet aujourd'hui à sa filiale AWS (Amazon Web Services) de représenter l'essentiel des profits du groupe. »

Depuis un quart de siècle, les entreprises progressaient en améliorant les produits ou les procédés existants. Aujourd'hui, tout s'accélère avec la transformation numérique et l'obsession environnementale, et elles doivent faire des paris sur l'avenir : « Dans l'automobile, illustre Laurent Burelle*, patron de Plastic Omnium, nous vivons une période de rupture : nous devons imaginer le monde à cinq ou dix ans pour faire aujourd'hui les bons choix d'investissement. » Miser sur l'hydrogène, par exemple.

Il n'y a pas que l'automobile qui soit concernée : tous les secteurs sont touchés. L'urgence du sauvetage de la planète nous oblige à une véritable révolution technologique, dont les *deep tech* sont les éclaireurs. En parallèle, depuis une dizaine d'années, la science connaît à nouveau une phase d'accélération.

Plutôt que de rechercher une formule simple, la panacée contre toute angoisse stratégique, le stratège doit donc penser l'impensable. Qui aurait cru, il y a dix ans, que les énergies renouvelables seraient aujourd'hui le premier investissement au monde, et que deux humains sur trois vivraient dans des régions où le prix du solaire et de l'éolien serait inférieur à celui du charbon et du gaz ? Qui aurait imaginé, il y a vingt ans, que l'on achèterait un jour des œuvres d'art ou des voitures

sur Internet ? Qu'Apple vaudrait plus cher que tout le CAC 40 réuni ? Que Google pourrait concurrencer Total ou EDF ? La firme californienne n'a pas besoin de forer des puits de pétrole ou de gérer des centrales nucléaires pour cela : lorsque Google Maps propose aux petits propriétaires de calculer la surface ensoleillée de leur toit et l'énergie qu'ils en tireront grâce à des panneaux solaires, avant de les mettre en relation avec un installateur, il court-circuite les grands énergéticiens... Toute entreprise pourrait, demain, connaître le sort de l'*Encyclopædia Universalis*, reléguée aux oubliettes de l'Histoire pour n'avoir pas compris que son prédateur serait gratuit et collaboratif : Wikipédia.

Le stratège n'a pas le choix : il doit, lui aussi, tirer parti de la technologie. Celle qui est déjà là et celle qui va faire irruption. Non qu'il coure le risque d'être supplanté par une intelligence artificielle (IA) : comme nous le verrons, les robots tueurs ne remplaceront pas plus les généraux que des algorithmes ne rendront inutiles les stratèges d'entreprise. Mais l'IA l'aidera à prendre ses décisions. Celui qui doute encore que l'IA et la data science puissent doper ses activités d'aujourd'hui en sera bientôt convaincu par ses concurrents. L'IA explore des espaces de complexité et d'interdépendances quasi immaîtrisables par l'esprit humain. Grâce à elle, la chaîne de cafés américaine Starbucks serait capable, dans ses établissements proches des campus universitaires, de savoir quels étudiants auront leur diplôme. Simplement en analysant leurs data ! On devine que la fréquence de passage d'un élève, l'horaire

auquel il prend son petit déjeuner, sa consommation de café ou d'alcool ou sa fréquentation plus ou moins tardive de l'établissement sont corrélés à ses résultats... Rien de plus simple, ensuite, que de choisir les clients à fidéliser !

*Napoléon avait des « intuitions »,
Mandela des « inspirations »*

Si l'on comprend le pourquoi de la stratégie – elle est indispensable à la pérennité de l'entreprise et permet de guider les choix d'investissement et de fédérer les équipes derrière un objectif commun –, il reste toute la question de son élaboration. En premier lieu, la stratégie est une affaire de volonté. Celle de créer le futur. Le stratège, être de caractère, doit avoir un désir d'avenir.

Tout commence avec une vision : un état idéal de l'entreprise dans une certaine représentation du monde. Il s'agit d'un objectif de long terme, sans lequel Michelin, L'Oréal, Apple ou Microsoft, les constructeurs automobiles allemands ou le petit libraire en ligne Amazon n'auraient jamais prospéré. C'est ce que le général Petraeus*, qui dirigea la coalition occidentale en Afghanistan en 2010-2011, baptise, dans le domaine militaire, les *big ideas*. Que l'on s'inspire de Sun Tzu, le père de la stratégie militaire, de Steve Jobs, le patron visionnaire, ou de Michael Porter, le gourou de l'avantage concurrentiel, une même idée reste prégnante : la vision ne se bâtit pas « en chambre », mais grâce à une expérience du terrain. Alain Minc est même convaincu

que l'on a « la stratégie de son tempérament bien plus que le tempérament de sa stratégie ». Autrement dit, on ne conçoit pas la même stratégie selon qu'on est un entrepreneur qui contrôle son capital, ou un manager, salarié de l'entreprise. L'univers de l'entrepreneur est moins bordé que celui du manager, mais l'exercice n'est pas plus facile pour l'un ou pour l'autre.

Alain Minc

Conseiller politique et dirigeant d'entreprise

« On a la stratégie de son tempérament bien plus que le tempérament de sa stratégie. »

Il existe deux chromosomes dans le monde des affaires : le chromosome entrepreneur et le chromosome manager. Le premier, on l'a ou pas. Le second, on peut l'acquérir. On naît entrepreneur, mais on peut devenir manager. Cela a une conséquence directe sur vos stratégies. Il n'y a pas de hiérarchie entre l'un et l'autre. Ainsi, pour moi, le meilleur exemple d'entrepreneur serait François Pinault, qui bâtit un groupe dans le bois puis en sort pour construire un groupe de luxe ; et le meilleur exemple de manager Louis Schweitzer, l'ancien P.-D.G. de Renault, capable de faire l'opération Nissan. Tous deux sont évidemment de très grands patrons.

L'entrepreneur est libre de sortir d'un secteur pour entrer dans un autre, libre de faire des « coups » apparemment irrationnels, alors que le manager vit sous la contrainte du marché financier et de ses actionnaires. On ne peut pas faire accepter de grands coups de barre au marché. Ce qui ne veut pas dire qu'un manager ne

puisse pas faire des choix très audacieux – prendre le contrôle d'un groupe japonais en quasi-faillite était un pari extrêmement osé, Schweitzer jouait l'avenir de Renault ! –, mais il doit s'agir de choix logiques, en corrélation avec l'univers initial.

La stratégie d'un entrepreneur s'appuie d'abord sur l'intuition, puis sur la raison, alors que pour le manager, les qualités sont en proportions inversées. Ils font, vraiment, des métiers différents. L'entrepreneur possède cette capacité de voir beaucoup de gens, et de rencontrer – et d'écouter – des gens *out of the blue*. Le manager doit rester davantage dans sa ligne d'eau. Il arrive que des patrons tiennent le double rôle d'entrepreneur et de manager : c'est le cas de John Elkann, le CEO de Fiat, que j'ai conseillé lors de la fusion avortée avec Renault et réussie avec PSA ; il est aussi le patron du *family office*⁴ des Agnelli, et c'est dans ce cadre qu'il s'est permis de prendre une participation dans le maroquinier Louboutin, qui n'aurait pas eu de sens pour Fiat. L'entrepreneur n'a pas de contraintes, sinon sa capacité financière. Le manager, lui, doit gérer les contraintes dans un cadre de pensée qui lui est donné. L'entrepreneur est toujours aux aguets de ce qui se passe en dehors de son univers. Le manager, lui, est toujours aux aguets de ce qui se passe à l'intérieur de son univers... Ce qui ne veut pas dire d'ailleurs que l'entrepreneur soit un meilleur ou moins bon stratège que le manager.

Le raisonnement fonctionne aussi avec les stratégies politiques. Prenons Nicolas Sarkozy et Emmanuel Macron, que j'ai connus, l'un et l'autre, de près. Le premier est un manager, le second un entrepreneur.

4. Organisation offrant un conseil global au service des intérêts patrimoniaux d'une ou plusieurs familles.

Sarkozy est entré en politique à dix-neuf ans, comme on entre chez Renault, ensuite il a mené très habilement sa carrière, jusqu'au sommet. Macron aussi voulait être président : je me souviens de notre première rencontre, la visite obligée d'un jeune inspecteur des finances à un vieil inspecteur des finances. Lorsque je lui ai demandé comment il se voyait dans vingt ans, il m'a répondu : « Président de la République. » Je lui ai dit qu'il commençait mal ! Il n'avait jamais été dans un parti. L'avant-veille du jour où il est devenu ministre de l'Économie, il montait sa start-up, ici, avec mon expert-comptable ! Il avait un tempérament d'entrepreneur.

À la fin des fins, je suis convaincu qu'on a la stratégie de son tempérament bien plus que le tempérament de sa stratégie...

Quoi qu'il en soit, il n'existe jamais deux visions semblables. Et pour cause : s'il est tentant pour l'être humain de rationaliser la stratégie puisqu'elle est essentielle et qu'il voudrait en faire un instrument sûr, l'intuition, qui est souvent l'autre nom de l'expérience, joue un rôle majeur dans son élaboration. « Napoléon avait des intuitions, Nelson Mandela parlait beaucoup de l'inspiration », rappelle le général de Villiers*, ancien chef d'état-major des armées. Les valeurs, elles aussi, jouent un rôle dans la construction de la vision.

De la vision découlent des objectifs déclinés en plans stratégiques. « Ces plans ont souvent un défaut majeur, dénonce Olivier Sibony* du cabinet de conseil en stratégie McKinsey. Ils ne parlent pas des réactions

éventuelles des concurrents. Ils ne parlent que de “paysage concurrentiel” : mais il n’y a rien de plus statique qu’un paysage ! » « L’autre » ou « les autres » ne sauraient être absents de la stratégie : le concept même de stratégie suppose qu’il y ait un adversaire ambitieux qui réagisse. « La stratégie, c’est l’art de se débrouiller contre des concurrents intelligents », résume Xavier Fontanet. C’est parce qu’il existe une volonté adverse pour s’opposer à la nôtre que chacune de nos actions aura vraisemblablement des conséquences de deuxième ou troisième ordre inattendues. Percer les intentions de l’autre est donc une dimension essentielle de la stratégie. Elle suppose de mettre en place une vraie politique de renseignement, une veille économique et stratégique : « Le renseignement est fondamental pour anticiper, confirme le général Bentégeat. Il permet de ne pas subir. » « Vous devez absolument suivre toutes les manœuvres de votre concurrent, complète Xavier Fontanet, mais aussi connaître son endettement, savoir dans quelle case de la matrice BCG⁵ se situe chacun de ses produits, etc. » Il s’agit de préserver au moins, ou d’accroître au mieux, ses propres marges de liberté en réduisant, voire en éliminant, celles des autres. Le statut d’acteur stratégique suppose la liberté d’agir. « Ce qui a fait ma force, c’était ma liberté d’action : j’ai utilisé mon

5. Classification stratégique des différentes activités d’une entreprise. Bien connue des managers, elle permet de classer chaque produit ou service selon son potentiel : vedette ou star (marché en forte croissance, gros revenus), vache à lait (marché plus mature mais gros revenus), dilemme (marché en croissance mais faibles revenus), poids mort (marché en perte de vitesse et revenus faibles).