



Guerre, stratégie et business.

La réflexion n'est pas ici de faire une analyse stratégique de la situation en Ukraine et de se perdre en conjectures au gré de ses peurs ou de ses espoirs, les experts de BFM sont en place depuis les premières heures du conflit pour cela. L'idée est, à la simple observation de ce conflit, de se rappeler quelques fondamentaux au service du management stratégique de nos business. En effet, plus encore qu'avec les enseignements de la crise du Covid, il va falloir participer à toutes les actions renforçant notre indépendance et soutenir notre vision du vivre ensemble : liberté et démocratie. Chacun ses compétences, nous, c'est par l'économie que nous pouvons agir, le développement et le succès de nos entreprises.

Parfois, on aimerait ne pas avoir raison. Combien de textes, de travaux ou d'interventions sur les crises n'ai-je pas conclus sur le thème « les crises se succèdent aux crises et ceci de plus en plus rapidement ». Pour ne citer que les plus marquantes, retenons novembre 89, Berlin ; septembre 2001, New-York ; 2008, Lehman Brothers ; 2015, attentats de Paris ; 2020, Covid. D'une façon ou d'une autre, chacune porte en ses gènes les bases des suivantes. Mettons dans l'inventaire le Sahel, la Libye, la Syrie, la Crimée, l'Afghanistan, le nucléaire iranien, la Corée du Nord et demain, sans être devin, ni plus alarmiste que nécessaire, l'annexion de Taiwan par la Chine. Pour celle de Hong Kong, le soft power de Xi Jinping a déjà fait son œuvre, soft parce que comparé aux armées de Poutine, on retrouve là tout l'art chinois de la guerre, pas d'admiration, juste de l'analyse. En Serbie, plus proche de nous encore que l'Ukraine, couvent toutes les composantes d'une nouvelle explosion ; les fronts sont trop proches pour ne pas imaginer possible coagulation ou catalyse.

Le 16 mars 2020, le Covid nous imposait le confinement. Presque deux ans jour pour jour, le 14 mars 2022, le pass sanitaire sera suspendu et le Covid rendu au rang de grippe saisonnière et de crissounette. Les crises ont un avantage, elles font vite oublier les précédentes. Ce n'est évidemment pas une raison pour remercier Poutine. Comment ne pas penser aujourd'hui à ce génial Charlot et son film *Le dictateur* ? Comment ne pas penser au *Docteur Folamour* de Stanley Kubrick ? Comment admettre qu'un homme, à lui seul, souvent au bout d'un cheminement personnel, peut prendre une telle importance dans le destin de tous ?

Le 24 février 2022, en même temps que les troupes de Poutine envahissaient l'Ukraine, une nouvelle crise s'ouvrait, toujours plus grave. L'ordre du monde n'est plus brinquebalant, il est définitivement en désordre, entré dans une nouvelle ère, retourné dans le passé de la loi du plus fort, celle qui fait fi de quelques bonnes volontés humanistes adossées à des organisations devenues inutiles, non respectées car plus adaptées. Ce désordre n'est que le nouvel ordre annoncé depuis quelques années que nous voulions plus ou moins voir, plus ou moins croire. C'est aussi une incertitude devenue certitude. Que cela nous plaise ou non, c'est au moins un point sur lequel il est possible de s'appuyer pour réfléchir.



Le sanitaire est donc derrière nous, nous sommes de retour sur le terrain classique du banal géostratégique. Si *Le Figaro* du 3 mars, se risque à titrer sur les trois erreurs stratégiques de Poutine, il est trop tôt pour tirer des enseignements stratégiques, objectifs et non influencés, tant par les propagandes diverses que par nos propres biais cognitifs. Il est cependant difficile de nier que l'ordre aujourd'hui en place est composé de trois blocs, et de la moitié d'un autre : les USA, la Russie, la Chine et la moitié d'un, l'Europe. Moitié, parce qu'avant ce 24 février, cette Europe était perdue dans un état de léthargie paralytique, ou, selon les points de vue, dans un état d'énergie dissipée dans la grande roue du hamster courant de plus en plus vite pour s'épuiser dans le plus inutile possible.

Mais il semblerait que ce 24 février ait enfin ébranlé cette moitié. Merci Poutine ! Merci et au revoir Merkel, la si adulée dirigeante pour qui l'histoire va peut-être retenir une part de responsabilité dans la paralysie de cette moitié, voire un peu de naïveté ; acceptons de dire qu'elle n'aura pas été la seule. En moins de cinq jours, l'Allemagne a effacé ces trois dogmes post 45, pour accepter l'énergie nucléaire, l'armement offensif et la dépense publique au service d'une politique, ou dans le temps présent, d'un combat. Bienvenue à Olaf Scholz qu'on nous dépeignait il y a encore quelques semaines comme un mou sans envergure ; décidément, qui croire ? Alors, peut-on se remettre à rêver à une Europe bien réelle ? Pourrait-on enfin réveiller, simplement éveiller, la puissance de ce bloc représentant le 2^{ème} PIB mondial ? Notre président y croit. Tentons d'y croire de nouveau.

De ce moment terrible, parce qu'il faut avancer, parce que nous pouvons tous à notre manière et avec nos compétences, participer à la défense de nos démocraties, je retiens aujourd'hui trois enseignements, classiques, mais si souvent oubliés, au service de nos business.

La meilleure des stratégies n'est rien si son déploiement, le management stratégique, souffre de dysfonctionnements basiques.

Si l'on retient l'hypothèse que la stratégie de Poutine envisageait un blitzkrieg (guerre éclair) sur l'Ukraine, il semble que son armée ait souffert de problèmes bêtement logistiques empêchant l'avancement rapide des troupes. De base et par construction, il y a déjà tellement d'aléas dans le déploiement d'une stratégie que souffrir, dès les premiers jours, d'un tel problème est évidemment tout aussi étonnant qu'inacceptable ; tant mieux pour les Ukrainiens. L'histoire de la reconstruction des armées russes et un esprit soviétique encore très présent, expliquent pour partie ce dysfonctionnement majeur, et certainement inattendu dans les bunkers du Kremlin¹. Au niveau de la vie de nos entreprises, cela revient à oublier la formation des commerciaux pour le lancement d'un nouveau produit ; avoir un service-client aux abonnés absents ; avoir un produit indisponible au moment de sa campagne marketing. A qui n'est-ce pas arrivé ?

¹ Pour aller plus loin sur l'armée russe, publication de 2020 : <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2017-6-page-85.htm>



On sous-estime toujours son adversaire et ses contraintes.

Combien de business plans sont-ils totalement déconnectés de la réalité ? Réalisés au travers d'une réflexion autocentrée sans prise en compte des concurrents ? Utilisant la magie d'Excel pour produire le résultat présentable ? Je crois qu'il y a un large consensus pour penser que Poutine a fait l'équivalent de toutes ces erreurs. La réaction des Ukrainiens est une surprise. La cohésion des Européens reconstruite en 5 jours est une surprise. Le réveil de l'OTAN est une surprise. Cela fait beaucoup de surprises ! Comment ne pas commettre ces erreurs ? Sachons d'abord regarder par la fenêtre plutôt que de se rassurer dans le cocon confortable de notre intérieur. Ensuite, adoptons la logique du « et s'il se passe ceci ? Et s'ils font cela ? Et si... ? Et si ... ? ». Enfin, intégrons qu'aujourd'hui, un plan de bataille est plus que jamais un point de départ duquel il faut savoir sortir à la première surprise venue. Sur ce point, malheureusement, Poutine semble avoir déjà adapté son plan.

Ne pas croire ce que l'on nous raconte.

Les années 1980 – 2000 ont vu l'avènement du marketing : des techniques de plus en plus élaborées et maîtrisées pour vendre « des frigos à des esquimaux ». Les dix dernières années ont été celles d'un « progrès » considérable dans les techniques de communication, et pas simplement dans la maîtrise des réseaux sociaux. Le président Zelinsky et les dirigeants ukrainiens nous donnent une leçon étonnante de maîtrise dans ce domaine.

Cette évolution doit nous pousser à un réflexe : d'abord ne pas croire. Le reporter de guerre, le meilleur, le plus indépendant, le plus professionnel, ne voit que ce qu'il voit, ce qu'il peut voir, ce qu'il veut voir. Quelle ironie de voir ce jeune reporter d'une chaîne pourtant attentive à un travail plus en profondeur, en gilet pare-balles sur le balcon de sa chambre d'hôtel, expliquant en toute transparence qu'il est coincé là depuis trois jours, qu'il ne peut pas sortir et qui enchaîne, sans même un point dans sa phrase, avec son analyse et ses commentaires sur la bataille de Kiev !

En période de guerre, on parle de propagande. Dans le business, on parle de communication. C'est ainsi qu'ORPEA faisait partie des entreprises les mieux notées pour le côté social et responsable de leurs actions. Cet autre exemple frappant de l'actualité doit nous pousser toujours plus loin à ne pas croire, ni le livre du scandale, ni la communication d'ORPEA. Il est tellement facile de se faire bien noter par telle ou telle agence. Il est tellement facile de trouver quelques brebis galeuses dans un troupeau. Alors, où est la vérité ? Qui croire ?

Dans le management stratégique de nos affaires, ce n'est pas qu'il ne faut pas croire son directeur commercial ou son directeur des opérations, il faut prendre en compte l'information donnée puis, tout faire pour la corrélérer, la faire expliquer, la critiquer et la remettre en cause. Ce n'est pas une question de confiance, ce n'est pas être cynique, c'est pour le dirigeant une



question, sinon de survie, de méthode pour rester le plus libre et indépendant possible dans sa réflexion. Il est donc important, plus que jamais, de creuser, de vérifier, de prendre le temps de lire les articles de fond et de diversifier les origines de son information, avant de se faire un avis.

Nul doute que les semaines à venir vont vite nous rappeler d'autres enseignements ; à suivre donc...

Michel MATHIEU

7 mars 2022