

PAUL GAGNON

LA TECTONIQUE



STRATÉGIQUE



Naviguer
dans un monde
en mutation
accélérée

Paul Gagnon

La tectonique stratégique

Naviguer dans un monde en mutation accélérée

© Paul Gagnon, 2025

ISBN numérique : 979-10-405-7783-6

Image générée par Librinova avec l'aide de l'Intelligence Artificielle

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Écrire un livre est une aventure exigeante, enrichissante, assez solitaire, mais qui ne peut aboutir sans l'appui précieux de ceux qui nous entourent.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à celles et ceux qui m'ont accompagné dans ce parcours, en particulier à mon épouse Catherine, Jean-Pascal Mathieu, Séverine Molina-Cruz, Jean-Pascal Brivady et Christophe Martin.

Merci pour leurs conseils éclairés et leur regard, qui ont permis d'améliorer le manuscrit.

Préface

Le monde change. Plus vite que jamais.

Les dirigeants d'entreprise en font l'expérience au quotidien : la certitude d'hier devient l'obsolescence d'aujourd'hui, et les stratégies éprouvées d'antan semblent soudain inefficaces face aux nouvelles dynamiques qui bouleversent les marchés. La transformation numérique, la montée des tensions géopolitiques, la fragmentation des chaînes de valeur ou encore les mutations sociétales redessinent en profondeur le paysage dans lequel évoluent les entreprises.

Dans ce contexte, les dirigeants ne peuvent plus se contenter d'appliquer des recettes éprouvées. Ils doivent développer une compréhension fine des forces qui façonnent l'environnement économique, apprendre à détecter les signaux faibles et, surtout, repenser leur réflexion stratégique de manière à intégrer le bouleversement en cours et doter leur entreprise d'une véritable capacité d'adaptation.

C'est précisément l'objectif de ce livre.

Avec « La Tectonique Stratégique – Naviguer dans un monde en mutation accélérée », Paul Gagnon nous offre bien plus qu'une analyse des grandes tendances économiques et stratégiques. Il propose une grille de lecture rigoureuse, étayée d'exemples concrets, pour aider les dirigeants à se repérer dans l'incertitude et à prendre des décisions éclairées.

Cet ouvrage dote ceux qui doivent – ou veulent – repenser leur approche stratégique d'une démarche pragmatique et accessible.

Pour y parvenir, il articule analyse macroéconomique, dynamique géopolitique et indicateurs financiers, avec les composants fondamentaux de l'analyse stratégique. Le lecteur dispose ainsi d'une vision d'ensemble, d'une parfaite compréhension des risques auxquels son entreprise est exposée, et d'une capacité à prioriser dans un environnement complexe et en changement permanent.

Que vous soyez chef d'entreprise, cadre dirigeant, investisseur ou consultant, ce livre vous donnera les clés pour comprendre et anticiper, plutôt que de subir.

Il est temps d'aborder le changement non plus comme une menace, mais comme un terrain de jeu stratégique.

Bonne lecture.

Jean-Pascal Brivady

Professeur de finance

Directeur du MSc in Financial & Business Performance – EM Lyon Business School

Avant-Propos

Et tout s'accélère

Il y a des décennies où il ne se passe rien, et il y a des semaines où des décennies se produisent aurait dit Lénine. La rédaction de ce livre n'a pas été de tout repos tant la situation globale évoluait quasiment au jour le jour. J'ai terminé la rédaction de ce livre au début du mois de décembre 2024. C'était après l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis mais avant son investiture le 20 janvier 2025. Depuis, le visage géopolitique et commercial de la planète est sens dessus dessous.

J'ai tenté d'inclure les informations les plus fraîches que nous offrait l'actualité mais il a bien fallu que je m'impose une limite sinon le livre ne serait jamais paru. Il est donc possible que des faits survenus post-publication viennent nuancer certains éléments du livre. Cela fait partie du jeu de l'incertitude.

Genèse du livre

L'idée de ce livre a germé au printemps 2020, en plein confinement. J'ai alors profité de cette période pour approfondir mes lectures sur les nouvelles technologies et leur impact sur la stratégie des entreprises. C'était aussi le moment où le gouvernement français lançait son fameux « quoi qu'il en coûte », engageant des dépenses massives pour amortir les effets de la crise sanitaire. Déjà fragilisée avant la pandémie, la situation financière du pays me semblait désormais encore plus préoccupante (que dire aujourd'hui), d'autant que d'autres forces de transformation—comme le changement climatique, les avancées technologiques et les tensions géopolitiques—étaient déjà à l'œuvre bien avant cette crise.

Réfléchissant aux conséquences de ce nouvel endettement, un ouvrage lu quelques années plus tôt m'est revenu en mémoire : celui de Philippe Herlin¹, qui dénonçait les limites des modèles financiers fondés sur la loi normale (dite de Gauss). Il s'appuyait sur les travaux de Benoît Mandelbrot et Nassim Taleb pour démontrer que les lois de puissance—caractéristiques des fractales—étaient bien plus représentatives de la réalité économique que la loi de Gauss.

Cette lecture m'a aussitôt fait penser aux modèles économiques du numérique,

où la scalabilité et l'effet réseau jouent un rôle fondamental dans la performance des plateformes. La connexion entre ces concepts m'a conduit à faire un autre lien avec le livre *Strategy Beyond the Hockey Stick*² du cabinet conseil de McKinsey et qui montre que la répartition des profits des grandes entreprises relève des lois de puissance. Ce n'est pas un hasard si les auteurs ont baptisé la courbe illustrant cette répartition « *The Power Curve of Economic Profit* » (Power curve en référence aux lois de puissance).

C'est ainsi qu'au fil de mes lectures et réflexions, un constat central a émergé à savoir que le macro-environnement était devenu le principal vecteur de transformation des entreprises.

J'ai fait rapidement état de cette constatation dans un article³ que j'ai intitulé « L'importance stratégique de l'analyse macro » et publié sur LinkedIn en novembre 2020.

Pendant des décennies, les entreprises ont focalisé leur analyse stratégique sur leur secteur d'activité—concurrents, clients, fournisseurs— considérant la relative stabilité de l'environnement global. Or, cette stabilité a laissé place à une période de bouleversements majeurs, affectant toutes les dimensions du macro-environnement :

- Politique et géopolitique : montée des tensions internationales, rivalités commerciales, conflits.
- Économie et finances : explosion des dettes publiques, inflation, redéfinition des chaînes de valeur.
- Technologies : disruption par l'IA, les plateformes numériques, la cybersécurité.
- Environnement : pression croissante pour la transition énergétique et la durabilité.
- Société et réglementation : nouvelles attentes des citoyens et évolutions législatives rapides.

Il devient donc impératif pour les dirigeants d'intégrer pleinement ces variables dans leur réflexion stratégique, faute de quoi ils risquent d'être dépassés par des forces qu'ils ne maîtrisent pas.

C'est cette conviction qui a donné naissance à ce livre : aider les dirigeants à comprendre et anticiper l'impact du macro-environnement sur la stratégie de leur entreprise.

Contenu du livre

Au départ, le livre devait se concentrer sur le contenu et les enjeux liés au macro-environnement. Sachant que l'analyse de ce dernier fait partie intégrante de la démarche stratégique et que cette dernière n'est pas toujours maîtrisée par les dirigeants d'entreprise, j'ai décidé de structurer le contenu sur cette base. Ainsi, le livre suit la structure de la démarche stratégique :

- Qu'est-ce qu'une stratégie et sa finalité ;
- Un regard sur les principes fondamentaux liés à la stratégie numérique ;
- Un survol de l'analyse stratégique d'un secteur d'activité ;
- Le plat de résistance : revue des composants du macro-environnement ; et
- Enfin, un examen de ce que peuvent faire les dirigeants dans ce contexte.

L'angle d'approche du livre

La vocation de ce livre n'est pas d'offrir aux dirigeants des solutions clés en main. Vous trouverez bien sûr ça et là des conseils ou avis sur ce qu'il convient de faire mais ce n'est pas l'objet central du livre. Non, avant de s'attacher au comment, il convient de bien aborder le quoi et le pourquoi. Nous vivons des moments de grandes incertitudes où réussir à se projeter dans l'avenir relève de l'exploit. Or la stratégie est un exercice qui consiste justement à projeter l'action de l'entreprise dans les trois à cinq années à venir. Cela se fait en élaborant divers scénarios parmi lesquels la direction sélectionnera celui qu'elle jugera le plus approprié. Mais tout scénario est construit sur la base d'un certain nombre d'hypothèses. Or étant donné l'incertitude entourant l'évolution de notre monde actuel, le choix des hypothèses devient important et...difficile.

Machiavel a dit que pour prévoir l'avenir, il faut connaître le passé. Dans cet esprit, si on connaît la manière dont s'est forgée dans le temps telle ou telle situation, quels éléments la constituent, les circonstances l'ayant favorisée, etc., on devient alors mieux à même de construire des scénarios fondés sur des

hypothèses plus solides car mieux étayées. C'est pourquoi le livre s'attache, notamment dans la partie traitant du macro-environnement, à fournir les bases de compréhension—historiques et fondamentales—des sujets abordés. Avec cet éclairage, j'espère susciter chez le dirigeant-lecteur l'envie d'ensuite passer à l'action. Je suis en cela le précepte du mandarin et philosophe chinois Wang Yangming (1472-1529), qui affirme avec justesse :

« La connaissance est le début de l'action. L'action, l'accomplissement de la connaissance. »

Dans un article⁴ qu'il a rédigé et intitulé « Renforcer l'enseignement de l'analyse stratégique, oui mais sur quelles bases ? », Philippe Silberzahn, professeur de stratégie à l'EM Lyon, évoque l'importance de ce couple connaissance-action dans le cadre stratégique.

« En conclusion, il est effectivement essentiel de développer l'enseignement de la pensée stratégique en France dans des domaines aussi différents que l'économie, la géopolitique ou la gestion, mais cet enseignement doit reposer sur des bases claires. Pour cela, le stratège doit être capable de répondre à trois questions. La première est ontologique : quelle est la nature de mon environnement et comment évolue-t-il ? La seconde est épistémologique : que puis-je savoir de mon environnement et dans quelle mesure ce que j'en sais me permet-il d'anticiper son évolution ? La troisième est sociologique : quel est le jeu des acteurs constitutifs du système au sein duquel mon exercice d'analyse prend place ? »

La raison d'être du livre est également d'aborder avec le dirigeant un ensemble de sujets auxquels il ou elle se frotte peu en général, souvent par manque de temps, mais qui revêtent aujourd'hui une très grande importance pour son entreprise.

Ce livre est le résultat de plusieurs réflexions tirées de mon expérience professionnelle et d'une vaste recherche documentaire. J'ai tamisé cette masse d'information afin d'en extraire l'essentiel pour ensuite le structurer en un tout que j'espère adapté, accessible et cohérent pour le lecteur.

Bien évidemment, il ne m'a pas été possible d'aller au fond de chaque sujet que touche le livre. Chacun d'eux pourrait en effet faire l'objet d'un livre à lui seul.