



L'ART DE LA GUERRE

de Sun Tzu

Un guide intemporel pour une stratégie commerciale moderne

ÉRIC PLEYBER

LORIENT · 2026

INTRODUCTION

Pourquoi j'écris ça, depuis Lorient, en 2026

« Sun Tzu donne des principes, pas des formules. La valeur de son ouvrage réside dans les questions qu'il vous pousse à vous poser, pas dans les réponses qu'il vous donne. »

Il y a 10 mois, j'assistais à la soutenance de projet stratégique d'un candidat en MBA manager du développement commercial. L'étudiant avait passé des semaines à construire un plan impeccable. Ses slides étaient soignées, ses données chiffrées, sa structure irréprochable. Et en guise de conclusion, il avait cité Sun Tzu. Deux fois. Comme si le stratège chinois venait valider rétrospectivement chaque décision déjà prise.

Ce moment m'a rappelé pourquoi j'avais commencé à écrire cet ouvrage il y a plus de 6 ans. Ce n'est pas contre Sun Tzu — c'est contre l'usage magique qu'on en fait. L'Art de la Guerre est devenu un totem dans le monde des affaires. On le cite pour impressionner, pour légitimer, parfois pour intimider. Rarement pour vraiment penser.

Depuis que j'ai arrêté mes missions de directeur commercial et de directeur de Business Unit pour enseigner la stratégie commerciale, j'ai vu deux erreurs symétriques se répéter. D'un côté, les dirigeants qui ignorent Sun Tzu et réinventent des roues vieilles de vingt-cinq siècles en croyant innover. De l'autre, ceux qui l'invoquent comme une recette universelle, oubliant qu'un traité militaire du V^e siècle avant J.-C. n'a pas été écrit pour les appels d'offres, les algorithmes publicitaires ou les plateformes bifaces.

Cette édition augmentée intègre six chantiers identifiés au fil des années d'enseignement : la solitude décisionnelle du dirigeant de TPE, la transformation digitale et l'intelligence artificielle, un cadre opérationnel pour la gestion multi-pays, le traitement complet de la coopération, le renforcement de la dimension humaine, et l'ajout de cas internationaux.

COMMENT UTILISER CET OUVRAGE

Trois niveaux de lecture sont possibles. **Une lecture ciblée** en utilisant l'outil d'auto-diagnostic ci-après pour identifier vos deux ou trois chapitres prioritaires. **Une lecture thématique** en consultant la synthèse des horizons temporels selon votre urgence. **Une lecture complète** recommandée si vous cochez plus de huit questions dans l'auto-diagnostic.

Nature des cas et limites méthodologiques

Cas grands groupes — Sources publiques vérifiables

Les cas portant sur des entreprises cotées ou de grande notoriété (Alan, Nubank, Vinted, Décathlon, BlaBlaCar, Kodak, Volkswagen, HubSpot, Qonto, PennyLane...) sont construits exclusivement à partir de sources publiques : rapports annuels, communiqués de presse officiels, études de cas académiques publiées (HEC Paris, ESSEC), et données institutionnelles référencées en bibliographie. Les chiffres cités sont issus de ces sources et datés.

Cas PME et TPE — Accompagnements directs

Les cas portant sur des entreprises de petite taille sont issus d'accompagnements stratégiques directs, d'entretiens conduits dans le cadre de missions de conseil ou d'interventions pédagogiques. Les noms des entreprises et des dirigeants ont volontairement été rendus anonymes pour garantir leur confidentialité.

LIMITE DE GÉNÉRALISATION

Ces cas sont des illustrations qualitatives, non des preuves statistiques. Ils sont sélectionnés pour leur pouvoir illustratif vis-à-vis d'un principe stratégique, non pour leur représentativité sectorielle ou géographique. Un mécanisme observé dans une PME bretonne peut ne pas se reproduire à l'identique dans un contexte différent.

Citations de dirigeants

Les citations attribuées à des dirigeants identifiés (Augustin Paluel-Marmont, Yann Rivoallan, Alexandre Prot, Thibaud Hug de Larauze) sont issues d'interviews publiées, d'études de cas académiques, ou de prises de parole publiques référencées.

Cadre épistémologique

Cet ouvrage relève d'une démarche d'analyse qualitative comparative : il confronte un corpus de principes stratégiques (Sun Tzu) à un ensemble de situations d'entreprise réelles pour en tester la portée, les limites et les conditions d'application. Il ne prétend pas à la représentativité statistique, ni à la répliquabilité expérimentale.

NOTE POUR LES ÉTUDIANTS ET CHERCHEURS

Si vous souhaitez citer un cas issu d'un accompagnement direct, précisez dans votre référence la nature de la source (« cas terrain, accompagnement stratégique, in Pleyber, 2026 ») et posez explicitement la limite de transférabilité dans votre cadre d'analyse.

Auto-diagnostic — Trouvez vos chapitres prioritaires

Pour chaque question, répondez par **OUI** ou **NON**. Concentrez votre lecture sur les chapitres qui reviennent le plus souvent.

#	QUESTION	CHAPITRE PRIORITAIRE
1	Lancez-vous un nouveau produit ou entrez-vous sur un marché dans les 6 prochains mois ?	Ch. 1 — Planification
2	Êtes-vous en guerre des prix ou votre marge nette se comprime-t-elle dangereusement ?	Ch. 2 — Ressources
3	Faites-vous face à un leader dominant et cherchez-vous comment le contourner ?	Ch. 3 — Offensive
4	Votre taux de perte clients dépasse 15 % par an ou votre croissance repose sur un seul client ?	Ch. 4 — Invincibilité
5	Votre équipe commerciale stagne (croissance < 5 %) malgré un bon produit ?	Ch. 5 — Énergie
6	Vos campagnes publicitaires ont un retour sur investissement décevant ?	Ch. 6 — Vide & Plein
7	Avez-vous subi une crise récente (perte d'un client majeur, rupture logistique) ?	Ch. 7 — Manœuvres
8	Votre secteur est en disruption rapide et vous peinez à pivoter ?	Ch. 8 — Adaptabilité
9	Avez-vous des signaux faibles dans vos données sans cause claire ?	Ch. 9 — Observation
10	Vous disposez de tableaux de bord complets, mais les décisions tardent à être prises ?	Ch. 14 — Gouvernance
11	La structure de votre capital (actionnaires, fonds) influence vos décisions stratégiques ?	Ch. 15 — Actionnaires
12	Envisagez-vous une levée de fonds, une expansion ou une cession dans 24 mois ?	Ch. 11 & 13
13	Vous avez du mal à recruter, fidéliser ou aligner vos équipes commerciales ?	Ch. 16 — Le Général
14	Vous êtes seul-e à décider et ressentez une forme d'isolement stratégique ?	Ch. 17 — Solitude
15	L'IA ou la transformation digitale menacent ou transforment votre modèle économique ?	Ch. 18 — IA & Digital

GRILLE DE LECTURE THÉMATIQUE — ENTRÉES ACADÉMIQUES

Pour chaque profil ci-dessous, les trois chapitres prioritaires vous donnent un parcours de lecture cohérent avec votre problématique.

Je prépare un cas stratégique

Vous analysez une entreprise, un marché ou une décision stratégique dans le cadre d'un exposé, d'une soutenance ou d'un concours de cas. **Chapitres prioritaires** : Ch. 1 — Planification · Ch. 3 — Stratégie offensive · Ch. 4 — Invincibilité

Je rédige un mémoire sur la compétition

Vous travaillez sur la stratégie concurrentielle, la coopétition, les dynamiques de marché. **Chapitres prioritaires** : Ch. 3 — Offensive · Synthèse — Angles morts · Ch. 10 — Terrain

Je travaille sur la transformation digitale

Vous analysez l'impact du numérique, de l'IA ou des plateformes. **Chapitres prioritaires** : Ch. 18 — IA & Digital · Ch. 8 — Adaptabilité · Synthèse — Angles morts

PROFIL / PROBLÉMATIQUE	CHAPITRES PRIORITAIRES	CONCEPTS ASSOCIÉS
Cas stratégique	Ch. 1, Ch. 3, Ch. 4	Porter, Blue Ocean
Mémoire compétition	Ch. 3, Ch. 10, Synthèse	Coopétition, plateformes
Transformation digitale	Ch. 8, Ch. 18, Synthèse	Kodak, gouvernance IA
Management d'équipe	Ch. 11, Ch. 16, Ch. 17	Tensions culturelles, cohésion
Gouvernance & décision	Ch. 8, Ch. 14, Ch. 15	Architecture décisionnelle, KPI

PRÉAMBULE

Sun Tzu et le monde de l'entreprise

Sun Tzu est un général et philosophe militaire chinois ayant vécu entre le VI^e et V^e siècle avant Jésus-Christ, durant la période des Royaumes Combattants. Ses treize chapitres sur l'art de la guerre constituent l'un des traités stratégiques les plus lus au monde.

La stratégie commerciale partage avec la stratégie militaire ses fondamentaux : connaître son environnement, comprendre ses adversaires, mobiliser ses ressources et s'adapter à l'imprévu. Mais une lecture naïve comporte un piège majeur : Sun Tzu décrit un monde binaire — deux armées, un terrain, un vainqueur. Le monde économique contemporain est fait d'alliances instables, d'écosystèmes interdépendants et de frontières floues entre concurrents et partenaires.

C'est précisément cette tension, entre la clarté du modèle militaire et la complexité des marchés d'aujourd'hui, qui rend la lecture critique de Sun Tzu si utile.

La planification stratégique

Qui calcule peu perd. Qui calcule beaucoup gagne.

CE QUE DIT SUN TZU

Sun Tzu identifie cinq facteurs déterminants avant toute bataille : la **Voie** (valeurs et adhésion des équipes), le **Ciel** (conditions temporelles), la **Terre** (le terrain), le **Général** (qualités du chef), et la **Méthode** (organisation et discipline). La victoire se prépare avant l'engagement.

APPLICATION COMMERCIALE

Traduits en stratégie d'entreprise, ces cinq facteurs deviennent : la Voie → identité de marque et culture interne ; le Ciel → analyse de l'environnement macro ; la Terre → taille et segmentation du marché ; le Général → compétences du management ; la Méthode → processus de vente, outils CRM et indicateurs clés.

LE CAS DU SAAS ALAN — PARIS

Fondée en 2016, Alan entre sur un marché dominé depuis des décennies par trois acteurs soumis à une réglementation parmi les plus complexes d'Europe. Au lieu de lancer rapidement, l'équipe fondatrice consacre 18 mois à analyser les cinq facteurs.

La Voie : positionnement radical sur l'expérience utilisateur et la transparence. Le Ciel : la réforme ANI (2013) rendant obligatoire la mutuelle d'entreprise crée une fenêtre structurelle. La Terre : 3,5 millions de TPE/PME françaises sous-équipées. La Méthode : souscription 100 % en ligne, remboursements en moins de deux heures.

Résultat : 540 000 membres en 2024, valorisation de 4,9 milliards d'euros, présence dans 4 pays.

NUBANK — BRÉSIL / INTERNATIONAL

Fondée en 2013 à São Paulo, Nubank entre sur l'un des marchés bancaires les plus concentrés au monde : cinq banques contrôlent 80 % des actifs. La Voie : zéro frais cachés, service client 100 % digital. Le Ciel : taux de pénétration du smartphone en hausse de 22 % par an entre 2010 et 2015. La Terre : 55 millions de Brésiliens sous-bancarisés.

Résultat : 85 millions de clients dans 3 pays en 2023, valorisation de 30 milliards de dollars.

PME VANNETAISE — MÉCANIQUE AUTOMOBILE

En 2021, Stéphane M. envisage d'ouvrir un second site pour contrer l'arrivée d'un centre auto franchisé. Plutôt qu'agir immédiatement, il consacre six semaines à une analyse terrain : enquête auprès de 80 clients, cartographie des délais d'attente.

La Terre révèle que 40 % de la clientèle locale cherche avant tout un délai d'intervention inférieur à 48h. Il investit dans un logiciel de planification et recrute un mécanicien supplémentaire. **Chiffre d'affaires en hausse de 18 % en 12 mois.**

L'ÉCHEC DE QUIBI — USA, 2020

1,75 milliard de dollars levés. Lancement en avril 2020. Fermeture en octobre 2020. Les cinq facteurs n'ont pas été calculés, ils ont été supposés. Zéro test utilisateur réel avant le lancement. Résultat : 910 000 abonnés actifs contre 7,4 millions projetés.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Lancement produit ou marché</i>	Analyser les 5 facteurs avant tout investissement	Deux ateliers de 3h avec le dirigeant, le responsable commercial et un client actuel. Pour une startup : 90 jours de beta fermée avec 50 utilisateurs. Pour une PME : 5 entretiens clients terrain suffisent.
<i>Réponse à un appel d'offres coûteux</i>	Calculer ses chances avant de s'engager	Avant chaque réponse, vérifier en 30 min si budget, décisionnaire et besoin réel sont identifiés. Si l'un des trois manque : décliner.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Bloquez une demi-journée avec vos 3 meilleurs clients (appel de 20 min chacun). Une question : qu'est-ce qui vous aurait empêché de signer avec moi ? Notez les réponses. Ce que vous entendez trois fois, c'est votre facteur Terra à travailler en priorité.

🔮 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Si je lançais ce projet avec la moitié du budget et deux fois moins de temps, quelle serait la première et unique hypothèse que je devrais absolument valider auprès d'un vrai client ?

La conduite de la guerre : gérer ses ressources

Jamais un pays n'a bénéficié d'une guerre prolongée.

CE QUE DIT SUN TZU

Sun Tzu traite du coût de la guerre. Une guerre longue épuise les ressources, démoralise les équipes et appauvrit l'organisation. Il recommande de nourrir ses armées aux dépens de l'adversaire — utiliser les ressources du terrain plutôt que de tout produire en interne.

APPLICATION COMMERCIALE

Éviter les guerres de prix prolongées. Mesurer le retour sur investissement de chaque action commerciale. Chercher à nourrir ses armées sur le terrain via des accords de co-marketing ou de distribution dans des réseaux existants.

LA GUERRE DES PRIX DANS LA TÉLÉPHONIE MOBILE FRANÇAISE

L'arrivée de Free Mobile en 2012 illustre l'avertissement de Sun Tzu. Les revenus de la téléphonie mobile française ont chuté de 24,5 % entre 2011 et 2014. SFR a perdu 1,2 million de clients en 2012. Bouygues Telecom a supprimé 1 516 postes en 2014.

Seul l'acteur disposant de réserves structurellement supérieures peut survivre à une telle guerre — ce qui est le cas de moins de 20 % des entreprises.

IMPRIMERIE RENNAISE — 15 SALARIÉS

En 2019, face à la pression tarifaire des imprimeries low-cost, une imprimerie se retrouve dans une spirale de baisses de prix. Un audit révèle que les commandes de moins de 500 euros représentent 60 % du volume mais seulement 18 % du CA.

Décision : tarif plancher sur les petites commandes, repositionnement sur les travaux de luxe. En 18 mois : **marge brute remontée à 42 %, résultat d'exploitation multiplié par 2,4.**

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Pression concurrentielle sur les prix</i>	Éviter la guerre prolongée qui épuise tout le monde	Calculer le coût de revient complet par famille de produits. Si la marge nette est inférieure à 8 %, documenter des preuves de valeur chiffrées plutôt que de baisser les prix.
<i>Budget marketing limité</i>	Nourrir ses armées sur le terrain	Identifier deux partenaires non-concurrents partageant la même cible client. Proposer un accord simple : échange de visibilité, co-présence sur un événement.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Imprimez votre liste de clients et surlignez en rouge ceux pour lesquels vous travaillez plus que vous ne gagnez. Si plus de 30 % de votre liste est en rouge, c'est votre priorité numéro un. Appelez demain le dirigeant d'une entreprise complémentaire. Proposez un café.

📖 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Quel est le coût réel, charges fixes comprises, de ma dernière action commerciale, et est-ce que je l'ai calculé avant ou après ?

La stratégie offensive : gagner sans détruire

L'art suprême de la guerre est de soumettre l'ennemi sans le combattre.

CE QUE J'AI OBSERVÉ

J'accompagnais il y a deux ans une PME de logiciels qui voulait attaquer le leader de son marché. Leur plan : copier les fonctionnalités du concurrent, baisser les prix de 20 %, et cibler ses clients. Six mois plus tard, ils avaient dépensé 180 000 euros et n'avaient converti aucun client du leader. En cartographiant le marché ensemble, nous avons découvert un segment entier de PME de moins de 50 salariés que le leader traitait comme une non-priorité. **En trois mois sur ce segment, ils avaient signé onze contrats.**

CE QUE DIT SUN TZU

Sun Tzu établit une hiérarchie des stratégies : la meilleure est de déjouer les plans adverses avant qu'ils ne se concrétisent ; puis l'isolement de l'adversaire ; puis la bataille rangée ; enfin l'assaut direct des positions fortifiées — qu'il considère comme la pire option.

LEBONCOIN — OCCUPER LE VIDE LAISSÉ PAR LA PRESSE CLASSIFIÉE

En 2006, le marché des petites annonces en France est dominé par la presse papier. Leboncoin n'attaque pas ce modèle frontalement. Il identifie le vide : les particuliers qui veulent vendre des objets de faible valeur unitaire. En 2023, Leboncoin revendique 30 millions de visiteurs uniques par mois.

XIAOMI — ATTAQUER PAR LES ANGLES MORTS DE SAMSUNG

En 2011, Samsung et Apple occupent le marché mondial du smartphone premium. Xiaomi identifie le vide structurel : des centaines de millions de consommateurs voulant les caractéristiques techniques du haut de gamme à un prix accessible.

Xiaomi n'attaque pas Samsung frontalement — il rend délibérément opaque la comparaison en distribuant exclusivement en ligne et en lançant en flash sales limitées. La réponse de Samsung prend trois ans. Entre 2011 et 2014, Xiaomi atteint 10 % de part de marché en Chine. **Leçon : le vide n'était pas technologique — il était logistique et psychologique.**

BOULANGERIE BRESTOISE — 8 SALARIÉS

En 2020, face à l'ouverture d'un fournil industriel en grande surface, le dirigeant identifie le segment ignoré : traiteurs et entreprises locales ayant besoin de livraisons quotidiennes avant 7h30. En 9 mois, ce segment B2B représente **31 % du CA avec une marge supérieure de 12 points.**

QUAND LE LEADER QUE VOUS CIBLEZ EST AUSSI UN PARTENAIRE POTENTIEL

Sun Tzu suppose que vous combattez un ennemi clairement identifié. La réalité des marchés

contemporains est plus complexe : le leader que vous cherchez à contourner est parfois simultanément un fournisseur, un distributeur, ou un partenaire technologique potentiel.

Trois questions : (1) Prendre des parts de marché à ce leader fragilise-t-il une relation de dépendance dont vous avez besoin par ailleurs ? (2) Le segment « vide » identifié l'est-il vraiment — ou le leader l'a-t-il délibérément laissé ? (3) Existe-t-il une configuration de coopération partielle avec le leader ?

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Marché dominé par un acteur établi</i>	Ne pas attaquer les forteresses en frontal	Deux jours de cartographie. Identifier les segments où le leader génère moins de 5 % de son CA. Valider en signant 3 contrats dans ce segment avant d'investir davantage.
<i>Position de leader à protéger</i>	Cartographier ses propres vides régulièrement	Revue semestrielle des micro-segments sous-traités. Exercice du challenger interne une fois par an.
<i>Leader aussi partenaire potentiel</i>	Cartographier les dimensions de coopération avant d'attaquer	Lister les dimensions compétitives ET les dimensions d'interdépendance. Ne confondre jamais les deux dans les décisions tactiques.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Listez les 5 plaintes les plus fréquentes que vos clients vous font et que vous ne résolvez pas parce que ce n'est pas votre métier. Ce sont vos vides. Appelez demain un client pour lui demander ce qu'il ferait si vous pouviez résoudre ce problème-là aussi.

🐉 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Quel segment de mon marché mon principal concurrent traite-t-il comme une arrière-cour et qu'est-ce qui m'empêche d'y être demain ?

Les dispositions tactiques : se rendre invincible

Rends-toi d'abord invincible, puis attends que l'ennemi offre une occasion de le vaincre.

CE QUE DIT SUN TZU

Sun Tzu distingue défense et attaque : on se défend quand on est en position de faiblesse, on attaque quand on est en position de force. Le bon stratège consolide ses positions avant de chercher à conquérir.

DÉCATHLON — L'INVINCIBILITÉ PAR L'INTÉGRATION VERTICALE

Plus de 80 % des produits Décathlon sont des marques propres, avec des marges brutes de 35 à 45 %. L'enseigne dépose en moyenne 400 brevets par an. CA de 15,4 milliards d'euros en 2022.

Ce modèle a un prix social documenté — des conditions de travail difficiles dans certaines usines sous-traitantes — ce qui rappelle que l'invincibilité commerciale ne vaut que si elle est construite sur des fondations durables.

LE DÉSASTRE CAMAÏEU — FRANCE, 2022

630 magasins, 3 400 salariés, 550 millions d'euros de CA en 2019. Liquidation judiciaire en septembre 2022. Un seul pilier : le prix bas en magasin physique. **Leçon : une part de marché construite sur un seul avantage n'est pas une forteresse.**

PLOMBERIE LORIENTAISE — 12 SALARIÉS

En 2018, une plomberie de Lorient réalise 1,1 million d'euros de CA, entièrement tributaire de deux promoteurs représentant 72 % du CA. Sur deux ans, le gérant construit trois piliers : contrats de maintenance annuelle (18 % du CA), certification RGE, partenariat avec deux agences immobilières.

En 2022, aucun client ne représente plus de 25 % du CA.

VULNÉRABILITÉ STRUCTURELLE — LA DÉPENDANCE À UNE PLATEFORME UNIQUE

Sun Tzu construit l'invincibilité sur des positions que l'adversaire ne peut pas détruire. Une dépendance à une plateforme unique (Amazon, Booking, Google, App Store) est exactement l'inverse. Trois signaux d'alarme : (1) Plus de 50 % de votre CA transite par une seule plateforme externe. (2) Vous n'avez pas de base de données clients propriétaire. (3) Une mise à jour de l'algorithme modifierait votre visibilité de plus de 40 % sans que vous puissiez y répondre en moins de 30 jours.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Taux de perte clients > 15 % par an</i>	Rendre son portefeuille invincible avant d'acquérir	Segmentez la base clients par score de risque. Concentrez les efforts de fidélisation sur les 20 % de clients qui représentent 80 % du CA.
<i>Dépendance à un ou deux clients majeurs</i>	Diversifier avant d'expansionner	Règle pratique : aucun client ne doit dépasser 25 % du CA. Au-dessus, une seule perte peut être fatale.
<i>Dépendance à une marketplace (> 50 % du CA)</i>	Construire des actifs relationnels propriétaires	Pour chaque client acquis sur plateforme, investir dans un canal direct dans les 90 jours : email, programme de fidélité, compte sur votre site.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Faites la liste de vos 5 plus gros clients. Si le premier représente plus de 30 % de votre CA, votre première priorité n'est pas de croître, c'est de réduire ce chiffre. Identifiez une action concrète cette semaine pour diversifier : un client dormant à réactiver, un segment adjacent à tester.

🔗 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Si mon meilleur client partait demain matin, qu'est-ce qui concrètement empêcherait ma position de s'effondrer dans les 90 jours ?

L'énergie et le momentum

Dans le combat, on s'engage avec l'ordre, mais on remporte la victoire grâce à la surprise.

CE QUE DIT SUN TZU

Sun Tzu distingue deux types d'actions : les **forces ordinaires** (structurées et méthodiques) et les **forces extraordinaires** (surprenantes, créatives, inattendues). La combinaison subtile des deux crée une énergie irrésistible.

VINTED — L'INATTENDU PAR LA COMMUNAUTÉ

Fondée en 2008 à Vilnius, Vinted supprime totalement les frais pour les vendeurs en 2019, à contre-courant de toutes les plateformes de seconde main. Cette décision provoque un effet de bouche-à-oreille massif.

En 18 mois, la plateforme triple son nombre d'utilisateurs actifs en France. Ce qui ressemblait à un sacrifice financier était en réalité la force extraordinaire qui a créé l'effet de réseau décisif.

ÉCOLE DE MUSIQUE — QUIMPER, 6 SALARIÉS

En 2021, l'école stagne à 210 élèves. L'action extraordinaire, budget 400 euros : un concert surprise de 20 minutes donné par les élèves dans la salle d'attente de la mairie, filmé et posté sur les réseaux.

14 000 vues locales en 48h. 31 nouvelles inscriptions en deux semaines.

L'IA COMME FORCE EXTRAORDINAIRE POUR LES TPE — SANS CRM, SANS BUDGET

Sun Tzu décrit la force extraordinaire comme l'action inattendue qui crée un déséquilibre. En 2026, cette force est accessible à toute TPE avec un abonnement à un outil d'IA générative.

Action 1 — Le message de relance hyperpersonnalisé. Ouvrez votre liste de clients inactifs depuis 6 mois. Pour chacun, notez en deux phrases : son secteur, le dernier sujet évoqué, un fait récent qui peut le concerner. Soumettez ces deux phrases à un outil IA : « Rédige un email de relance amical de 5 lignes qui montre que je me souviens exactement de notre dernière conversation. » Temps de rédaction : 3 minutes. Sans CRM.

Action 2 — La veille concurrentielle automatisée. Configurez des alertes Google Alerts (gratuit) pour chacun de vos 3 concurrents principaux. Temps de configuration : 20 minutes. Chaque semaine, soumettez les 3 alertes les plus significatives à un outil IA : « Que devrais-je faire de cette information d'ici 15 jours ? »

Action 3 — Le premier jet commercial en 30 secondes. Pour toute proposition commerciale, rédigez d'abord une note brute de 5 lignes : client, contexte, besoin, votre solution, prix. Soumettez-la à un outil IA : « Transforme ces notes en une proposition commerciale professionnelle d'une page, ton confiant mais non agressif. » Vous passez de 45 minutes à 8 minutes par proposition.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Équipe commerciale en stagnation (< 5 %)</i>	Insuffler l'inattendu pour relancer le momentum	Sprint de 4 semaines : identifier dans le CRM les opportunités inactives depuis plus de 90 jours. Concevoir une action terrain surprise avec moins de 500 €.
<i>Processus solide mais résultats plafonnés</i>	Le structuré est en place — activer l'inattendu	Un client ambassadeur + un témoignage vidéo filmé avec un smartphone, publié sur LinkedIn. Coût : 0 €. Impact : mesurable en 7 jours.
<i>TPE sans CRM cherchant une force extraordinaire</i>	L'IA comme levier d'asymétrie commerciale	Choisir une des 3 actions IA décrites ci-dessus. La tester cette semaine sur 5 clients. Mesurer le taux de réponse.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Identifiez la dernière chose que vous avez faite pour surprendre un client — pas pour lui vendre quelque chose. Si vous ne trouvez pas de réponse dans les 3 derniers mois, c'est votre action pour cette semaine. Budget : moins de 50 euros et moins de deux heures.

🔮 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Cette semaine, quelle action inattendue, avec moins de 500 euros, ferait parler de moi dans mon secteur, sans que personne ne l'attende de moi ?

Le vide et le plein : exploiter les failles

Évitez ce qui est fort ; attaquez ce qui est vide.

CE QUE DIT SUN TZU

Le bon général ne s'attaque pas aux forces adverses là où elles sont concentrées — le **plein** — mais cherche les zones laissées sans défense — le **vide**. L'agilité et la fluidité sont ses meilleures armes.

ZARA — ATTAQUER LE VIDE DU MILIEU DE GAMME

Avant Zara, le marché de la mode fonctionnait selon un modèle binaire : marques premium d'un côté, chaînes accessibles de l'autre. Amancio Ortega a identifié le vide : une classe moyenne voulant les tendances des défilés sans les prix premium. Modèle de production ultra-rapide, 2 à 5 semaines du dessin au magasin. Inditex a atteint **35,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023**.

CABINET COMPTABLE — LORIENT, 8 COLLABORATEURS

En 2020, Nicolas D. constate que 80 % de ses clients TPE ne disposent d'aucun accompagnement sur les aides publiques. Aucun concurrent local ne s'est positionné sur ce créneau.

En 18 mois, il forme deux collaborateurs et crée une offre d'audit des aides non perçues. **Ticket moyen en hausse de 40 %, 22 nouveaux clients par bouche-à-oreille.**

LE VIDE DÉLIBÉRÉ ET LA LOGIQUE DES PLATEFORMES BIFACES

Situation 1 — Le vide délibéré de coopération. Certains « vides » ne sont pas des oublis — ce sont des zones que le leader a décidé de ne pas occuper parce qu'elles sont non rentables à son échelle, ou parce qu'il préfère les voir développées par des acteurs tiers qu'il pourra ensuite acquérir.

Situation 2 — Les plateformes bifaces. Google, Amazon et les grandes plateformes peuvent concentrer l'attention sur certains acteurs (le plein algorithmique) et rendre d'autres invisibles (le vide forcé) — sans que vous ayez commis la moindre erreur stratégique.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>ROI publicitaire décevant</i>	Aller là où l'attention n'est pas encore disputée	Audit d'une journée : lister les mots-clés de recherche spécifiques (3 mots ou plus) de votre secteur. Le SEO local ou de niche coûte 10 fois moins cher que la publicité sur les termes génériques.
<i>Dépendance excessive à une marketplace (> 60 % du CA)</i>	Protéger son vide contre la plateforme	Investir dans un canal direct avec base de données clients propriétaire : site e-commerce direct, liste email, programme de fidélité.
<i>Vide identifié mais appartenant peut-être au leader</i>	Valider la nature du vide avant d'investir	3 entretiens avec des clients de ce segment + analyse des partenaires actifs du leader dans cette zone.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Passez 30 minutes à lire les avis négatifs des clients de vos principaux concurrents (Google Maps, Trustpilot). Notez les 3 plaintes les plus fréquentes. C'est votre carte des vides. Demandez-vous : est-ce que je peux résoudre une de ces plaintes mieux qu'eux, structurellement ?

🕒 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Dans mon marché, quel segment mes concurrents traitent-ils comme une nuisance et est-ce que j'ai vérifié si des clients y attendent quelque chose ?

Les manœuvres : obtenir l'avantage positionnel

La difficulté dans la manœuvre consiste à faire du chemin tortueux le plus direct, à transformer le désavantage en avantage.

En 2022, une fondatrice de service à domicile me disait que son absence de local physique était son principal handicap. Six mois plus tard, elle avait transformé cette contrainte en argument : les économies réalisées sur le loyer lui permettaient d'offrir des tarifs 15 % inférieurs à la concurrence et de répondre en deux heures au lieu de deux jours.

BACK MARKET — TRANSFORMER L'OCCASION EN CATÉGORIE

Fondée en 2014, Back Market ne vend pas des produits reconditionnés malgré leur statut de seconde main — elle en fait une fierté. Chaque contrainte devient argument : l'absence de neuf → argument écologique et économique ; la défiance des consommateurs → investissement massif dans la garantie.

En 2022, Back Market est valorisée à 5,7 milliards de dollars.

Chaque pivot a été dicté par les données, jamais par l'intuition seule.

— Thibaud Hug de Larauze, co-fondateur, Back Market

TRAITEUR — QUIMPER, 7 SALARIÉS

En 2021, ce traiteur perd ses deux principaux clients entreprises suite aux restrictions Covid. Il cartographie les opportunités créées par la crise : les mariages reportés de 2020 créent un pic de demande. En 8 semaines, il repositionne 60 % de sa capacité vers l'événementiel familial premium. **CA 2022 supérieur de 22 % à 2019.**

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Crise ou perte d'un client majeur</i>	Transformer le désavantage conjoncturel en opportunité	Dans les 72h suivant la crise : cartographier les clients des concurrents fragilisés par la même cause. Ceux qui agissent vite récupèrent la clientèle des autres.
<i>Objection récurrente sur le prix</i>	Transformer l'objection en outil de décision	Construire un calculateur de ROI sectoriel en une semaine (tableur suffisant). Transformer la conversation du prix vers la valeur.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Écrivez les 3 faiblesses que vos clients vous reprochent le plus souvent. Pour chacune : est-ce que cette faiblesse pourrait être présentée différemment comme un avantage pour un certain type de client ? Si oui, vous avez un argument que vos concurrents ne peuvent pas utiliser.

🍷 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Quel est le désavantage structurel de mon offre que je présente encore comme une contrainte alors que je pourrais le retourner en argument dès demain ?

Les neuf variables : l'adaptabilité

Le général sage réfléchit toujours à la fois aux avantages et aux inconvénients.

CE QUE DIT SUN TZU

Sun Tzu traite de la nécessité d'adapter sa stratégie aux circonstances. Un bon général ne suit pas des règles de manière rigide : il évalue chaque situation en pesant avantages et risques simultanément.

L'ADAPTABILITÉ EST D'ABORD UNE QUESTION DE GOUVERNANCE, PAS D'INFORMATION

Ce que Kodak avait : les données sur la progression du numérique, le brevet de l'appareil photo numérique (1975), les ingénieurs compétents, un budget de R&D confortable. **Ce que Kodak n'avait pas** : un mécanisme de gouvernance permettant de prendre une décision contraire aux intérêts à court terme de sa division la plus rentable.

Trois symptômes de cette pathologie : (1) Les données stratégiques sont produites mais ne déclenchent pas de décision formelle. (2) Les décisions structurellement menaçantes pour un département sont systématiquement renvoyées. (3) Le scénario du statu quo n'est jamais modélisé avec la même rigueur que le scénario de changement.

FAIRE ADOPTER LE PIVOT : LA DIMENSION HUMAINE

Levier 1 — Séparer le diagnostic du verdict. Avant d'annoncer le pivot, partagez les données avec l'équipe dirigeante et laissez-les tirer eux-mêmes les conclusions. Un directeur commercial qui conclut lui-même que le modèle doit évoluer sera un allié.

Levier 2 — Nommer les coûts du statu quo. Modélisez les deux scénarios : A (pivot) et B (statu quo). Le scénario B doit être présenté avec la même rigueur que le scénario A — avec ses risques, ses pertes, ses conséquences humaines.

Levier 3 — Créer des victoires rapides et visibles. Un pivot qui ne produit aucun résultat visible dans les 90 premiers jours est un pivot mort.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Marché en disruption rapide</i>	Adapter sans perdre le fil directeur	Revue stratégique annuelle complète + revue tactique trimestrielle légère (3 indicateurs, 30 minutes).
<i>Pivot nécessaire mais résistance interne</i>	Faire décider l'équipe plutôt qu'annoncer la décision	Atelier de 3h avec les directeurs de département : présenter les données brutes et poser la question — que nous recommandez-vous ?
<i>Organisation incapable de décider malgré l'information</i>	L'adaptabilité exige une réforme de la gouvernance	Identifier quelle décision stratégique est bloquée depuis plus de 90 jours. Diagnostiquer : est-ce un manque d'information ou d'architecture décisionnelle ?

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

La prochaine fois que vous sentez que quelque chose doit changer, résistez à l'envie de décider seul·e. Appelez votre meilleur client et posez-lui la question directement. Sa réponse vous donnera l'argument externe que vous ne pouvez pas construire en interne.

🐼 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Ma dernière décision stratégique importante était-ce un pivot réfléchi ou une réaction à chaud que j'ai rebaptisée « pivot » a posteriori ?

La marche : observer et comprendre son environnement

Observe pour te renseigner sur les projets adverses ; étudie les apparences pour y détecter la réalité.

LA BELLE VIE — ÉPICERIE EN LIGNE, PARIS

En février 2020, l'équipe data détecte une anomalie statistique : les commandes de produits d'hygiène progressent de 340 % en sept jours glissants. Onze jours avant le confinement, réunion d'urgence, commande de huit fois le stock normal sur 23 produits.

Résultat : hausse de 280 % des commandes, taux de rupture de 4 % contre 35 % chez les concurrents, acquisition de 18 000 nouveaux clients.

OBSERVER SANS ÉQUIPE DATA — LA VEILLE AUTOMATISÉE

Niveau TPE (0 à 5 salariés) — 30 minutes par semaine, coût : 0 €. Configurer 3 alertes Google Alerts par concurrent principal. Chaque lundi matin : 15 minutes de lecture des alertes. Soumettre les 2 informations les plus significatives à un outil IA générative : « Qu'est-ce que cela devrait changer dans ma stratégie cette semaine ? »

Niveau PME (5 à 50 salariés) — 1 heure par semaine, coût : 20 à 80 € / mois. Ajouter un outil de veille structurée (Mention, Feedly Pro, Scoop.it Business). Surveiller les offres d'emploi publiées par vos 3 concurrents principaux (signal fiable de leurs priorités stratégiques), leurs avis clients récents, et leurs partenariats annoncés.

Niveau ETI / Grand groupe — Veille systématisée avec seuils d'alerte. Configurer des alertes automatiques sur les variations de plus de 20 % des métriques clés sur 7 jours glissants. Relier la veille externe à la veille interne.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Taux de conversion en baisse sans cause apparente</i>	Décoder les signaux faibles du comportement client	Configurer des alertes automatiques sur les variations de plus de 20 % des métriques clés sur 7 jours glissants. Pour une PME : trois alertes email suffisent.
<i>Concurrent gagnant des parts de marché</i>	Étudier les apparences pour y détecter la réalité	30 minutes par semaine de veille structurée : offres d'emploi publiées par le concurrent, avis clients récents, partenariats annoncés.
<i>TPE sans outil de veille</i>	Commencer par la base, cette semaine	Configurer 3 alertes Google Alerts en 20 minutes. Bloquer 15 minutes chaque lundi pour les lire.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Choisissez 3 indicateurs que vous regarderez chaque lundi matin — pas 15, pas 30, 3. Notez-les sur un post-it collé sur votre écran. Si l'un d'eux bouge de plus de 20 % dans un sens ou dans l'autre, bloquez une heure pour en comprendre la cause.

🔮 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Quels sont les trois indicateurs dans mes données actuelles qui bougent depuis plus d'un mois sans que j'en connaisse vraiment la cause ?

Les configurations du terrain : connaître son marché

Connaître le terrain est connaître la victoire ; ignorer le terrain est s'exposer à la défaite.

LIBRAIRIE — MORBIHAN, 4 SALARIÉS

En 2019, la librairie réalise 480 000 euros de CA mais sa marge est en compression face à Amazon. La dirigeante Annick B. analyse 15 clients fidèles sur leurs motivations : ses clients ne viennent pas pour le livre comme produit, mais pour le conseil et la découverte.

Décision : club de lecteurs mensuel, ateliers d'écriture, accueil d'auteurs locaux. **En 2022 : résultat d'exploitation multiplié par 1,8.**

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Résultats en dessous des attentes malgré un bon produit</i>	Le terrain choisi est peut-être défavorable	Deux jours d'analyse terrain avec 10 clients. Si 3 forces structurelles défavorables sont identifiées, explorer un segment adjacent.
<i>Pression forte des distributeurs sur les marges</i>	Le terrain de la distribution peut être contourné	Calculer le coût complet du canal de distribution actuel. Si ce coût dépasse 35 % du prix de vente, évaluer la rentabilité d'un canal direct.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Regardez votre marché honnêtement : est-ce que vous vous y trouvez parce que c'est là que sont vos meilleurs clients, ou parce que c'est là que vous avez toujours été ? Une demi-journée passée à analyser les raisons de départ de vos 5 derniers clients perdus vous donnera une meilleure lecture du terrain que n'importe quelle étude de marché.

🔮 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Est-ce que je me bats vraiment sur le terrain que j'ai choisi ou sur le terrain que j'aurais voulu que ce soit ?

Les neuf terrains : stratégies selon les situations

Le bon général, en pénétrant en territoire ennemi, brûle ses bateaux, coupe ses ponts, et montre à ses troupes qu'il n'y a pas de retour possible.

J'ai accompagné en 2023 deux fondateurs dans une situation de trésorerie critique. L'un avait 22 jours de trésorerie disponible. L'autre, 19 jours. Le premier avait dix ans de marque construite et une communauté fidèle. Il a survécu. Le second avait un bon produit, mais aucun actif relationnel. Le terrain mortel n'est pas une stratégie, c'est ce qu'on a construit avant qui détermine ce qu'on peut tenter dedans.

MICHEL & AUGUSTIN — PARIS

En mars 2015, Michel & Augustin affiche 200 000 euros de trésorerie pour 350 000 euros de charges mensuelles — soit 17 jours. Augustin Paluel-Marmont se rend au siège de Starbucks à Seattle sans rendez-vous. Quatre millions de vues en 72 heures. Starbucks rappelle pour un test dans 200 boutiques américaines.

CA multiplié par trois entre 2015 et 2019.

Le terrain mortel clarifie les esprits. Cette contrainte a supprimé tous les débats secondaires et concentré toute l'énergie sur une seule chose.

— Augustin Paluel-Marmont, co-fondateur, Michel & Augustin

BLABLACAR — L'EXPANSION INTERNATIONALE DISCIPLINÉE

Fondée en 2006, BlaBlaCar applique une règle interne stricte : ne lancer un pays que lorsque le précédent atteint un NPS supérieur à 40 ET un taux de remplissage des trajets supérieur à 75 %. **Résultat : 100 millions de membres dans 22 pays en 2024.**

CADRE OPÉRATIONNEL : GÉRER UNE FORCE DE VENTE MULTI-PAYS

Niveau 1 — Ce qui ne change jamais

La proposition de valeur centrale · Les standards de reporting (fréquence, indicateurs socle) · Les seuils éthiques et de conformité (RGPD, anticorruption) · Les indicateurs de performance non-négociables.

Niveau 2 — Ce qui doit s'adapter

La structure des équipes selon la maturité du marché · Le mix canal (distribution directe vs. indirecte) · Le pricing dans une fourchette définie globalement · Le discours commercial avec des références clients locales.

TENSIONS CULTURELLES DANS LE MANAGEMENT COMMERCIAL MULTI-PAYS

Tension 1 — La conception de la relation client. En France, la relation commerciale intègre une dimension d'expertise et de conseil. En Asie du Sud-Est, la notion de « face » (mianzi) structure chaque interaction : un refus explicite est socialement inacceptable. Au Moyen-Orient, le temps de la relation précède toujours celui de la transaction.

Tension 2 — La gestion de l'échec et du feedback. Dans les cultures d'Europe du Nord ou américaines, signaler un problème à sa hiérarchie est perçu comme une marque de professionnalisme. Dans de nombreuses cultures asiatiques ou latino-américaines, cela peut être vécu comme une mise en cause personnelle.

Tension 3 — L'autorité et la prise de décision. Dans les cultures à forte distance hiérarchique (Inde, Chine, pays du Golfe), les équipes attendent que les décisions viennent d'en haut. Implémenter un processus de remontée ascendante supposant une culture d'initiative locale produit souvent le silence respectueux.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Crise de trésorerie (> 30 % du CA menacé)</i>	Terrain mortel : transformer la contrainte en énergie	Calculer le nombre de jours de trésorerie. Identifier les 5 opportunités les plus proches de la signature. Ignorer tout le reste.
<i>Lancement sur marché international</i>	Adapter sa stratégie au terrain culturel local	Un partenaire local vaut dix études de marché commandées depuis Paris.
<i>Organisation multi-pays avec dérive culturelle</i>	Nommer les tensions avant de les traiter	Consacrer une revue trimestrielle aux remontées qualitatives des managers locaux.

🔗 QUESTION À SE POSER CE SOIR

À quel stade de développement suis-je réellement et est-ce que ma stratégie correspond à ce stade, ou à celui que j'aspire à atteindre ?

L'attaque par le feu : les actions décisives

Une fois le feu allumé, soyez prêt à agir.

CE QUE DIT SUN TZU

Sun Tzu décrit cinq types d'attaques décisives et souligne qu'elles ne doivent être utilisées que lorsque les conditions sont réunies, car elles sont irréversibles. Il met en garde contre les décisions prises sous le coup de la colère.

LE DIESELGATE — L'EXEMPLE PARADIGMATIQUE

Bilan : 33 milliards d'euros d'amendes pour Volkswagen, démission du dirigeant, chute de 35 % du cours boursier en deux semaines. Une action décisive tactiquement cohérente peut être stratégiquement catastrophique quand elle ignore le terrain réputationnel.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Lancement d'une grande campagne marketing</i>	Vérifier que les conditions sont réunies avant d'agir	Checklist en 30 minutes : système de suivi configuré, équipe prête, capacité de production vérifiée. Une campagne réussie sans exécution derrière est pire qu'une campagne ratée.
<i>Négociation tendue avec un client ou partenaire</i>	Ne jamais décider sous le coup de la colère	Règle des 24h : aucune réponse à un ultimatum avant le lendemain. Cette règle seule évite plus d'erreurs stratégiques que n'importe quel processus de validation.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Avant de prendre toute décision qui vous semble urgente, posez-vous cette question : est-ce urgent, ou est-ce que je me sens pressé·e ? L'urgence réelle justifie une décision rapide. La pression ressentie justifie une pause de 24h.

🔥 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Quelle décision ai-je prise ce mois-ci sous pression que je ne prendrais pas à tête reposée — et est-il encore temps de la reconsidérer ?

L'utilisation des espions : l'intelligence économique

Ce qui permet au souverain éclairé d'accomplir des choses dépassant la portée des hommes ordinaires, c'est la prévoyance.

CE QUE DIT SUN TZU

Le dernier chapitre original est consacré à l'information et au renseignement. Sun Tzu affirme que l'information est plus précieuse que n'importe quelle armée.

ENCADRÉ LÉGAL

En France, le RGPD (2018) soumet l'exploitation des données clients à un cadre strict. La loi Sapin II (2016) impose des programmes de conformité anticorruption. La frontière entre intelligence économique légale et collecte non consentie se déplace chaque année.

QONTO — NÉO-BANQUE ENTREPRISES, PARIS

Fondée en 2017, Qonto détecte en 2018 que 28 % de ses clients PME effectuent des virements vers des outils de notes de frais. Développement d'une fonctionnalité native. Résultat : hausse de 15 % de la rétention. En 2023 : valorisation de 4,4 milliards d'euros, 450 000 PME clientes dans 6 pays.

Notre meilleur outil d'intelligence est notre propre base de données clients. Nos clients nous disent exactement ce dont ils ont besoin, à condition d'écouter leurs données.

— Alexandre Prot, co-fondateur et PDG, Qonto

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
Lancement sur un marché inconnu	L'information vaut plus que n'importe quelle ressource commerciale	Allouer 5 à 10 % du budget de lancement à l'intelligence préalable. Minimum 15 entretiens avec des clients potentiels.
Perte de parts de marché inexpliquée	Mobiliser ses propres données clients d'abord	Analyser les 30 derniers clients perdus : raison, profil, valeur. Cette analyse prend une journée et révèle presque systématiquement un pattern que les tableaux de bord agrégés masquent.

✦ SI VOUS ÊTES SEUL·E À DÉCIDER

Appelez 3 clients que vous avez perdus l'an dernier. Pas pour tenter de les récupérer — juste pour comprendre pourquoi ils sont partis. Posez une seule question : qu'est-ce que j'aurais pu faire différemment ? Leurs réponses valent plus que n'importe quelle étude de marché.

🕒 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Qu'est-ce que mes données clients me disent depuis 6 mois que je n'ai pas encore eu le courage d'entendre vraiment ?

La gouvernance de la décision : quand les données ne suffisent pas

Connaître n'est pas décider. Décider n'est pas agir.

Dans une armée, le général décide et ses ordres sont exécutés. Dans une entreprise contemporaine, il existe un fossé structurel entre l'information disponible, la décision prise, et l'action réellement engagée.

LE TRIANGLE DE LA GOUVERNANCE STRATÉGIQUE

Sommet 1 — L'information : les données existent-elles ? Sont-elles accessibles à ceux qui en ont besoin ?
Sommet 2 — La décision : qui a le droit de décider quoi ? Quels sont les seuils déclencheurs ? **Sommet 3 — L'action** : qui est responsable de l'exécution ? Dans quel délai ?

LES QUATRE PATHOLOGIES DE LA GOUVERNANCE

Pathologie 1 — La paralysie par l'analyse. L'organisation produit tellement de données qu'aucune ne déclenche de décision. Remède : définir a priori les seuils déclencheurs.

Pathologie 2 — Le décideur fantôme. La décision a été prise en réunion, mais personne ne sait vraiment qui est responsable de l'exécution. Remède : toute décision est suivie d'une ligne dans un registre : quoi, qui, à quelle date, avec quel budget.

Pathologie 3 — La décision en silo. Chaque département optimise ses propres indicateurs au détriment de l'objectif commun.

Pathologie 4 — La décision sous pression des actionnaires. La stratégie est techniquement juste mais structurellement empêchée par les contraintes de reporting trimestriel.

GROUPE LEFEVRE — DISTRIBUTION INDUSTRIELLE, NANTES

En 2019, le groupe dispose de 47 indicateurs suivis mensuellement. Problème : les indicateurs sont commentés mais les décisions sont systématiquement reportées.

Réforme en 2020 : réduction à 9 indicateurs clés, attribution d'un propriétaire de décision pour chaque indicateur, seuil déclencheur défini a priori. **Résultat 18 mois plus tard : nombre de décisions actionnées multiplié par 3,4. Délai moyen entre détection d'un problème et action corrective : de 73 à 21 jours.**

CE QUE PERSONNE NE VOUS DIT SUR LA TRANSFORMATION 47 → 9 INDICATEURS

Le résultat final est présenté comme un succès technique. Il ne l'est pas — c'est d'abord un succès politique. Supprimer un indicateur, c'est supprimer une forme de visibilité pour celui qui le produisait. Chaque suppression a nécessité une conversation individuelle. Aucune n'a été faite par email.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Tableau de bord existant mais décisions qui tardent</i>	Réduire les indicateurs pour forcer la décision	Choisir 5 à 9 indicateurs maximum. Définir un seuil déclencheur pour chacun. Pour une PME : 3 feux tricolores suffisent.
<i>Décisions prises mais non exécutées</i>	Instituer un registre des décisions	Tenir un registre simple (quoi / qui / quand / budget). Première action de toute réunion : revue des décisions de la réunion précédente.
<i>Organisation résistante à la réforme des indicateurs</i>	Traiter comme un projet politique, pas technique	Conduire des entretiens individuels avec chaque propriétaire d'indicateur avant tout changement.

🔗 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Dans mon organisation, combien de jours s'écoulent en moyenne entre la détection d'un problème et la première action concrète pour y répondre ?

L'angle mort de la relation actionnaires / stratégie

Le général qui connaît ses propres contraintes avant de connaître celles de l'adversaire a la moitié de la victoire.

LES QUATRE CONFIGURATIONS ACTIONNAIRES

Configuration 1 — Le fondateur actionnaire majoritaire. Configuration la plus favorable à l'application de Sun Tzu. Risque principal : la confusion entre vision personnelle et réalité du marché.

Configuration 2 — Le fonds de capital-investissement au capital. Tension structurelle entre la construction de positions invincibles sur le long terme et les exigences de retour sur investissement à 4-7 ans.

Configuration 3 — L'actionnaire familial minoritaire mais influent. Crée souvent une paralysie décisionnelle de facto.

Configuration 4 — La société cotée. Configuration la plus contraignante pour les horizons longs. Les entreprises qui y résistent le mieux partagent toutes un mécanisme de communication explicite avec le marché sur leurs investissements à long terme.

ARMOR-LUX — DÉCISION ACTIONNAIRE DE PRODUIRE EN FRANCE

En 2003, Yann Rivoallan prend la décision de conserver 40 % de la production en Bretagne, impliquant des coûts supérieurs de 25 à 35 % aux alternatives asiatiques. Cette décision n'aurait pas été possible avec un fonds exigeant un retour à 5 ans.

En 2022 : 82 millions d'euros de CA pendant que 5 200 entreprises textiles françaises disparaissaient.

Notre modèle hybride n'est pas de la nostalgie industrielle. C'est un calcul économique : la réactivité que nous offrons aux distributeurs vaut bien plus que les quelques euros économisés sur une production 100 % asiatique.

— Yann Rivoallan, PDG, Armor-Lux

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Décision stratégique bloquée par les actionnaires</i>	Aligner explicitement les horizons temporels	Formaliser par écrit l'horizon de retour attendu pour chaque investissement supérieur à 100k€ avant de l'engager.
<i>Pression actionnaires sur les résultats court terme</i>	Modéliser le coût de l'inaction	Construire un modèle montrant ce que coûte l'absence de décision stratégique sur 3 ans versus le coût de la décision immédiate.

» QUESTION À SE POSER CE SOIR

Si votre actionnaire principal connaissait aujourd'hui la décision stratégique que vous hésitez à prendre, l'approuverait-il — et si vous n'êtes pas certain-e, quelle conversation n'avez-vous pas encore eue ?

Le Général et ses Troupes : la dimension humaine

Traite tes soldats comme tes fils bien-aimés, et ils te suivront dans les vallées les plus profondes.

LE RECRUTEMENT COMME ACTE STRATÉGIQUE

Sun Tzu écrit que cinq qualités font un bon général : le courage, l'intelligence, la bienveillance, la rigueur, la sévérité. Appliqué au recrutement commercial, ce cadre suggère quelque chose de contre-intuitif : les meilleurs commerciaux ne sont pas nécessairement les plus extravertis — ce sont ceux dont les valeurs s'alignent avec la Voie de l'entreprise.

Un commercial recruté pour son carnet d'adresses qui ne partage pas votre approche client deviendra une source de problèmes dans les 12 mois. Son carnet d'adresses part avec lui. **Un commercial recruté pour ses valeurs**, même sans expérience dans votre secteur, peut apprendre votre marché.

LA COHÉSION COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL

Sun Tzu décrit la cohésion des troupes comme un multiplicateur de force : une armée soudée de 10 000 hommes bat une armée divisée de 20 000. Dans un contexte commercial, la cohésion se traduit par un alignement entre ce que le dirigeant pense être la proposition de valeur, ce que les commerciaux disent aux clients, et ce que les clients comprennent réellement.

EXERCICE DU VERBATIM INVERSÉ (TRIMESTRIEL)

Demandez à chaque commercial de vous expliquer en trois phrases ce qui différencie votre offre de la concurrence — sans regarder aucun document. Si vous obtenez dix réponses différentes pour dix commerciaux, vous avez un problème de cohésion, pas un problème de formation.

HUBSPOT — ALIGNER LA CULTURE COMMERCIALE À L'ÉCHELLE

HubSpot est confrontée à partir de 2014 à un problème classique des scale-ups : comment maintenir une cohésion commerciale forte en recrutant plusieurs centaines de commerciaux par an dans des dizaines de pays ?

La réponse n'est pas un processus, c'est un document. Le « Culture Code », rendu public en 2013, définit explicitement les comportements attendus. Ce document est lu par chaque candidat avant l'entretien. **HubSpot a atteint 7 500 collaborateurs dans 40 pays en 2023 tout en maintenant un score d'engagement employé supérieur à 80 %.**

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Difficulté à recruter ou fidéliser des commerciaux</i>	Le recrutement est un acte stratégique, pas administratif	Définir avant tout recrutement les 3 comportements non négociables du poste. Évaluer explicitement ces comportements lors des entretiens.
<i>Équipe internationale avec résultats disparates</i>	Distinguer écarts de compétence et écarts culturels	Avant toute décision RH internationale, poser la question : ce comportement problématique l'est-il aussi dans la culture d'origine du collaborateur ?
<i>Résistance interne à un changement de stratégie</i>	Traiter la résistance comme un signal, pas comme un obstacle	Rencontrer individuellement chaque membre de l'équipe concernée. Une objection bien entendue devient souvent une amélioration du plan.

📌 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Est-ce que mon équipe commerciale comprend, sans document devant elle, pourquoi notre offre est différente — et pas seulement ce qu'elle fait ?

La solitude décisionnelle du dirigeant de TPE

Le général qui n'a personne à qui confier ses doutes porte seul le poids de toutes les batailles.

Ce chapitre n'existe pas dans Sun Tzu. Il n'existe pas non plus dans la plupart des ouvrages de stratégie commerciale. La raison est simple : ces ouvrages supposent implicitement que le dirigeant a des interlocuteurs. Un dirigeant de TPE — moins de 10 salariés, souvent moins de 5 — décide seul.

LES TROIS FORMES DE SOLITUDE DÉCISIONNELLE

- 1. La solitude informationnelle.** Le dirigeant de TPE dispose souvent d'une information fragmentée. Son comptable lui parle une fois par trimestre. Son banquier l'appelle quand les chiffres se dégradent.
- 2. La solitude du doute.** Dans une grande entreprise, le doute se dilue dans le collectif. Dans une TPE, le doute reste entier. Montrer le doute peut être interprété par les équipes comme un signal de fragilité. Alors on ne montre pas. On décide seul, la nuit, souvent avec des données incomplètes.
- 3. La solitude du temps long.** Construire une position invincible, cartographier ses vides, organiser une veille structurée : ce sont des principes valides. Mais ils supposent qu'on dispose de temps pour penser. Un dirigeant de TPE qui gère simultanément la production, le commercial, la comptabilité et les RH n'a pas de temps pour penser.

TROIS OUTILS POUR GÉRER LA SOLITUDE DÉCISIONNELLE

Outil 1 — Le conseil informel des trois. Identifiez trois personnes en dehors de votre entreprise : un dirigeant d'une entreprise de taille similaire dans un autre secteur, un professionnel qui vous connaît bien (expert-comptable, avocat, coach), et un client de confiance. La règle : vous leur présentez le problème brut, sans conclusion. Vous écoutez. Vous ne cherchez pas leur accord — vous cherchez leurs questions.

Outil 2 — Le journal décisionnel. Tenez un journal simple des décisions importantes : ce que vous avez décidé, pourquoi, avec quelles informations disponibles à ce moment-là, et quel résultat vous attendiez. Relire ce journal six mois plus tard est le moyen le plus efficace d'améliorer sa propre qualité décisionnelle.

Outil 3 — La règle des 48h pour les décisions non-réversibles. Distinguer les décisions réversibles des décisions non-réversibles (embauche, investissement immobilier, abandon d'un client majeur). Pour toute décision non-réversible, imposez-vous 48h entre l'intention et l'action.

SITUATION	PRINCIPE SUN TZU	ACTION CONCRÈTE
<i>Décision importante à prendre seul-e</i>	La délibération avant l'engagement	Appliquer le conseil informel des trois avant toute décision non-réversible. Durée : un appel de 20 min par personne. Coût : 0 €.
<i>Sentiment de piloter à vue</i>	Observer son propre processus décisionnel	Tenir un journal décisionnel. Relecture mensuelle pendant 10 minutes. Identifier un biais récurrent. En travailler un seul.
<i>Décision prise sous pression</i>	Distinguer urgence réelle et pression ressentie	Règle des 48h pour toute décision non-réversible.

🔖 QUESTION À SE POSER CE SOIR

Ai-je pris ma dernière décision difficile parce que j'avais les bonnes informations, ou parce que l'attente devenait insupportable ?

Transformation digitale et IA : Sun Tzu à l'ère des algorithmes

La rapidité est l'essence même de la guerre.

Ce chapitre n'est pas un chapitre sur la technologie. C'est un chapitre sur la décision stratégique dans un environnement où la vitesse de transformation dépasse pour la première fois la capacité d'adaptation de la plupart des organisations.

CE QUE L'IA CHANGE — ET CE QU'ELLE NE CHANGE PAS

Ce que l'IA ne change pas. La stratégie reste une question humaine. Décider où se battre, comment différencier son offre, quand attaquer et quand consolider — ce sont des jugements que l'IA peut informer mais pas substituer.

Ce que l'IA change radicalement. La vitesse d'accès à l'information concurrentielle. La capacité à personnaliser à grande échelle. Le coût d'entrée sur certains marchés. Et surtout : le seuil de tolérance des clients pour tout ce qui ressemble à de la friction inutile.

LES TPE SANS CRM — NE PAS ATTENDRE D'ÊTRE « PRÊT »

Selon les données BPI 2024, moins de 35 % des TPE de moins de 10 salariés utilisent un outil CRM formalisé.
Première erreur à éviter : attendre d'avoir un CRM parfait avant de commencer à utiliser l'IA.

TROIS RISQUES STRUCTURELS SOUS-ESTIMÉS EN GRANDE ORGANISATION

Risque 1 — Compliance et confidentialité. Un commercial qui copie-colle des données clients dans ChatGPT vient peut-être de violer le RGPD.

Risque 2 — Cohérence de marque. Lorsque 400 commerciaux génèrent chacun leurs propres emails avec des outils différents, l'organisation perd le contrôle de son langage commercial.

Risque 3 — Sur-automatisation relationnelle. Un client qui reçoit un email hyper-personnalisé mais perçu comme généré automatiquement réagit souvent plus négativement qu'un email standard honnête.

CADRE DE GOUVERNANCE IA EN 4 NIVEAUX

Zone verte (IA libre) : veille concurrentielle, résumés de réunions internes, premiers jets d'emails de relance standard.

Zone orange (IA avec validation humaine) : propositions commerciales formelles, emails à des comptes stratégiques, tout contenu mentionnant des prix ou des engagements contractuels.

Zone rouge (IA interdite) : communications en situation de litige, emails impliquant des données sensibles.

TÂCHE	VALEUR HUMAINE	POTENTIEL IA	DÉCISION RECOMMANDÉE
Veille concurrentielle	Faible	Élevé	Automatiser
Préparation rendez-vous clients	Faible	Élevé	Automatiser
Rédaction d'offres commerciales	Moyenne	Moyen	Augmenter (IA + humain)
Négociation et closing	Très élevée	Faible	Préserver humain
Relation client post-vente	Élevée	Moyen	Augmenter avec supervision
Scoring et qualification de leads	Faible	Élevé	Automatiser avec contrôle

PENNYLANE — LOGICIEL COMPTABLE, PARIS

Fondée en 2020, Pennylane place l'IA au service de la relation expert-comptable / client plutôt qu'au service de l'automatisation qui supprimerait ce rôle. En 2023 : 200 000 entreprises clientes et 3 500 cabinets partenaires.

Leçon : l'IA la mieux positionnée n'est pas celle qui remplace les humains — c'est celle qui améliore la qualité de leurs interactions.

❧ QUESTION À SE POSER CE SOIR

Dans mon organisation, quelle tâche commerciale répétitive consomme le plus de temps de mes meilleures personnes — et est-ce que j'ai vraiment besoin qu'un humain la fasse ?

Les angles morts structurels de Sun Tzu

ANGLE MORT N°1 — LA COOPÉTITION

Sun Tzu enseigne à connaître son ennemi pour le vaincre. Son modèle est binaire : il y a les alliés et il y a les adversaires. Ce modèle ne correspond plus à la réalité de la plupart des marchés contemporains. La **coopétition**, terme formalisé par Brandenburger et Nalebuff en 1996, désigne la situation dans laquelle deux entreprises sont simultanément en compétition sur certains marchés et en coopération sur d'autres.

Configuration 1 — Le fournisseur concurrent. Samsung fabrique des composants pour les iPhone d'Apple tout en étant son concurrent direct sur le marché des smartphones. **Configuration 2 — La coopétition par écosystème.** Microsoft et Salesforce sont en compétition directe sur plusieurs segments tout en maintenant des intégrations techniques profondes. **Configuration 3 — La coopétition PME locale.** Deux agences de communication dans une même ville sont en concurrence pour les mêmes clients locaux mais répondent ensemble à des appels d'offres nationaux.

OUTIL — LA MATRICE DE COOPÉTITION (15 MINUTES)

Pour chaque concurrent principal, répondez : (1) Sur quelles dimensions nous battons-nous directement pour les mêmes clients ? (2) Sur quelles dimensions nos intérêts sont-ils alignés ou interdépendants ? Si la deuxième liste est aussi longue que la première, vous êtes en situation de coopétition.

ANGLE MORT N°2 — LES PLATEFORMES BIFACES

Sun Tzu suppose que les acteurs combattent sur un terrain neutre. Les plateformes bifaces ont créé un terrain appartenant à un tiers qui tire profit de la lutte entre les autres. Amazon vend vos produits et concurrence vos produits avec ses propres marques. Google vous aide à acquérir des clients et revend vos données comportementales à vos concurrents.

Quatre réponses stratégiques concrètes : (1) Pas plus de 50 % du CA sur une plateforme unique. (2) Proposer sur la plateforme une offre légèrement différente de celle disponible en direct. (3) Transformer chaque client acquis sur plateforme en contact direct dans les 90 jours. (4) Diversifier sur 2 à 3 plateformes.

ANGLES MORTS N°3 À 9 — SYNTHÈSE

Angle mort n°3 — Les écosystèmes. L'économie des écosystèmes crée de la valeur non pas en battant ses concurrents, mais en attirant le plus grand nombre de participants interdépendants.

Angle mort n°4 — L'éthique, la réputation et la réglementation. Toute stratégie contemporaine doit intégrer quatre terrains que Sun Tzu ignore : le terrain juridique, le terrain social, le terrain environnemental, et le terrain réputationnel.

Angles morts n°5 à 9 — La relation actionnaires / stratégie (Ch. 15) · La gouvernance de la décision (Ch. 14) · La dimension humaine et ses tensions culturelles (Ch. 11 et 16) · La solitude décisionnelle (Ch. 17) · La transformation digitale et l'IA (Ch. 18)

À QUEL HORIZON APPLIQUER CES PRINCIPES ?

HORIZON	CHAPITRES CONCERNÉS	POSTURE DU DIRIGEANT
Tactique (< 3 mois)	Ch. 5 Énergie, Ch. 7 Manœuvres, Ch. 9 Observation, Ch. 12 Actions décisives, Ch. 17 Solitude	Agir vite, mesurer immédiatement, corriger dans la semaine.
Opérationnel (3–12 mois)	Ch. 2 Ressources, Ch. 6 Vide & Plein, Ch. 8 Adaptabilité, Ch. 13 Intelligence, Ch. 14 Gouvernance, Ch. 18 IA & Digital	Structurer, tester, ajuster par itérations de 90 jours.
Stratégique (> 12 mois)	Ch. 1 Planification, Ch. 3 Offensive, Ch. 4 Invincibilité, Ch. 10 Terrain, Ch. 11 Terrains, Ch. 15 Actionnaires, Ch. 16 RH	Prendre de la hauteur, accepter l'incertitude, construire avant d'attaquer.

CONCLUSION

Ce que je retiendrai

Rédigé il y a plus de 2 500 ans, L'Art de la Guerre n'a rien perdu de sa pertinence fondamentale. Sa force réside dans sa capacité à identifier des principes universels de stratégie : la connaissance de soi et de son environnement, l'efficacité des ressources, l'adaptabilité, et la primauté de l'intelligence sur la force brute.

Cette édition augmentée a voulu corriger neuf angles morts et les intégrer là où ils sont le plus utiles — au cœur des chapitres où ils se manifestent concrètement. La coopération dès le Chapitre 3. Les plateformes bifaces dès le Chapitre 4. L'IA générative dès le Chapitre 5. La gouvernance dès le Chapitre 8. Les tensions culturelles dès le Chapitre 11.

La tension entre urgence et profondeur. Sun Tzu pensait en campagnes de plusieurs saisons. Les dirigeants d'aujourd'hui pensent en trimestres. J'ai vu des dizaines de dirigeants appliquer le chapitre 4 (se rendre invincible) avec les outils du chapitre 12 (l'action décisive immédiate). L'invincibilité se construit dans la durée.

MES PROPRES ANGLES MORTS

J'enseigne trop souvent avec des exemples de succès. Pour chaque succès que j'analyse, il existe des dizaines d'échecs invisibles construits sur le même raisonnement. Je traite la question de la trésorerie trop tardivement.

La trésorerie n'est pas un outil d'adaptabilité, c'est le prérequis de toute stratégie. Si vous n'avez pas l'équivalent de trois mois de charges disponible, vous n'avez pas de stratégie. Vous avez de la survie déguisée en stratégie.

Connais l'ennemi et connais-toi toi-même ; eussiez-vous cent guerres à soutenir, cent fois vous serez victorieux.

— Sun Tzu, L'Art de la Guerre — Éric Pleyber, Lorient, 2026

SOURCES

Bibliographie

ŒUVRE ORIGINALE

Sun Tzu, The Art of War, traduction de Samuel B. Griffith, Oxford University Press, 1963.

L'Art de la Guerre, traduction de Lionel Giles (1910), domaine public.

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE EN STRATÉGIE

Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980.

W. Chan Kim & Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

Adam Brandenburger & Barry Nalebuff, Co-opetition, Currency Doubleday, 1996.

G. B. Dagnino & G. Padula, « Coopetition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value creation », EURAM Conference, 2002.

Philip Kotler, Marketing Management, Pearson, 16^e édition, 2021.

PUBLICATIONS RÉCENTES (POST-2021)

Roger L. Martin, A New Way to Think, Harvard Business Review Press, 2022.

Ethan Mollick, Co-Intelligence : Living and Working with AI, Portfolio/Penguin, 2024.

Andrew McAfee & Erik Brynjolfsson, Power and Progress, PublicAffairs, 2023.

Erin Meyer & Reed Hastings, No Rules Rules, Penguin Press, 2020 (réédition 2022).

BpiFrance, Observatoire de la transformation digitale des TPE/PME françaises, édition 2024.

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov, Cultures and Organizations : Software of the Mind, McGraw-Hill, 3^e édition, 2010 (actualisé 2023).

SOURCES INSTITUTIONNELLES

Autorité de régulation des communications électroniques, Observatoire du marché, 2011–2015.

Altares, Baromètre des paiements B2B France, 2023.

SOURCES ENTREPRISES

Inditex, rapport annuel 2023 · Armor-Lux, rapports annuels 2019–2023 · Back Market, communiqués de presse 2022.

Qonto, communiqués de presse 2022–2023 · BlaBlaCar, étude de cas HEC Paris 2018.

Michel & Augustin, étude de cas ESSEC Business School 2016 · Volkswagen AG, rapports annuels 2016–2022.

Kodak, rapports annuels 1995–2012 · Alan, communiqués de presse 2022–2024 · Nubank, rapport annuel 2023.

HubSpot, Culture Code public 2023 · Pennylane, communiqués de presse 2022–2023.

Construire sa trésorerie de réserve

RÈGLE DES 3 MOIS

Un dirigeant de PME sans 3 mois de charges fixes disponibles n'a pas de stratégie — il a de la survie.

Levier 1 — Réduire le délai de paiement client

Le délai de paiement moyen des PME françaises est de 52 jours (Altares, 2023). Chaque réduction de 10 jours libère l'équivalent de 2,8 % du chiffre d'affaires annuel en trésorerie. Facturer immédiatement à la livraison ; proposer un escompte de 1 à 2 % pour paiement comptant ; activer les relances dès J+1 de retard.

Levier 2 — Mobiliser les dispositifs publics

DISPOSITIF	CONDITIONS & MONTANT	SOURCE
Prêt Rebond BpiFrance	Jusqu'à 100 000 €, taux 0 %, différé 24 mois	BpiFrance, 2024
Prêt Atout BpiFrance	50 000 à 5 M€, durée 3-7 ans, taux variable	BpiFrance, 2024
Affacturage	Cession de créances à 80–90 % sous 24–48h. Coût : 0,5 à 2 %	Altares, 2023
Cession Dailly	Mobilisation des créances professionnelles auprès d'une banque	Banque de France, 2023

Les cas d'échec : ce que le biais du survivant nous cache

Pour chaque entreprise qui survit à son terrain mortel, dix entreprises similaires ont disparu sans que personne n'en parle.

B.1 — Quibi (2020) — Ch. 1 : Planification

1,75 milliard de dollars. Lancement en avril 2020. Fermeture en octobre 2020. **Leçon : le budget de lancement n'immunise pas contre l'absence de validation client.**

B.2 — Google+ (2011–2019) — Ch. 3 : Stratégie offensive

585 millions de dollars investis sur 8 ans. Fermé en 2019. **Leçon : des ressources supérieures ne transforment pas une attaque frontale en bonne stratégie.**

B.3 — Camaïeu (2022) — Ch. 4 : Invincibilité

550 millions d'euros de CA en 2019. Liquidation judiciaire en 2022. **Leçon : une part de marché construite sur un seul avantage de prix n'est pas une forteresse.**

B.4 — Kodak (1975–2012) — Ch. 8 & 14 : Adaptabilité et Gouvernance

Invente le numérique en 1975. Dépôt de bilan en 2012. **Leçon : la condition de l'adaptabilité est la gouvernance, pas l'information.**

B.5 — Jawbone (2017) — Ch. 11 : Terrain mortel

930 millions levés. Valorisation pic 3,2 milliards. Dépôt de bilan en 2017. Taux de retour produit supérieur à 30 %. **Leçon : avant une décision audacieuse en crise, posez la question : quel actif ai-je construit avant ?**