

LES AUTEURS



Adrian J. Slywotzky, auteur de "Value Migration" (Harvard Business School Press, 1996) et co-auteur de "The Profit Zone" (Times Books, 1998), est vice-président chez Mercer Management Consulting. **David J. Morrison** (co-auteur de "The Profit Zone"), **Ted Moser**, et **Kevin A. Mundt** sont également vice-présidents chez Mercer. **James A. Quella** en est vice-président du directoire. Leader parmi les cabinets de conseil en stratégie, Mercer Management Consulting est renommé pour la mise en place du "business design" résultant en une croissance soutenue de la valeur de l'action.

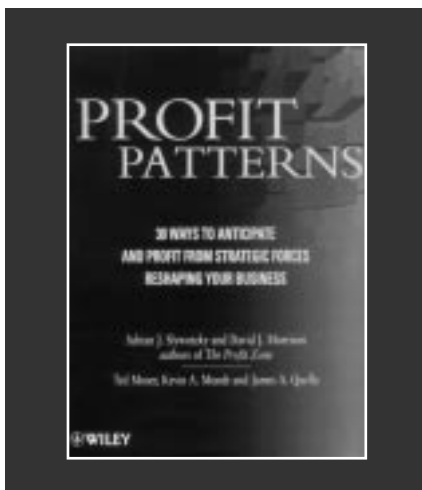
L'EXPERT

Jean-Florent Rérolle
 Associé Corporate Finance chez Ernst & Young, diplômé de l'ISA, il est spécialiste de la création de valeur et a publié de nombreux articles sur ce sujet. Il assure des enseignements de finance au groupe HEC et à l'ESCP. En poste à New-York, il aide les entreprises cotées à mettre en place des stratégies de marketing actionnarial.

Profit Patterns

d' **Adrian J. Slywotzky**
 et **David J. Morrison**

publié par John Wiley & Sons, juillet 1999



LES IDÉES CLÉS

La valorisation d'une société dépend de sa capacité à anticiper.

La migration de la valeur d'un secteur économique vers un autre, ou d'une société vers une autre, ont pris des proportions inimaginables, notamment à cause des nouveaux phénomènes que sont l'investissement en masse et le capital-risque. Le public recherche les sociétés qui réussiront à l'avenir et parie sur le gagnant.

Les grands managers ont un talent pour reconnaître les tendances évolutives du marché.

Il existe un certain nombre de tendances de changement ou d'évolution dans tous les secteurs du business. Elles peuvent être érigées en modèles permettant d'acquérir une technique d'anticipation. Il s'agit ensuite de les reconnaître dans le contexte économique réel. Ce livre propose trente modèles d'anticipation stratégique, divisés en sept familles.

Il ne suffit pas d'anticiper : encore faut-il agir à temps !

Le manager analyse les tendances évolutives de l'environnement pour identifier les opportunités. Il lui reste alors à déterminer un plan stratégique pour son entreprise, et à le mettre en place en alignant l'organisation interne et externe en fonction de ses objectifs.

La migration de la valeur et la polarisation

La valeur du marché émigre vers de nouveaux concepts du business. ■

Le phénomène de polarisation multiplie l'importance de détecter les tendances le plus tôt possible.

Dans la majeure partie du XX^e siècle, il n'était pas déterminant de maîtriser les modèles d'évolution stratégique. Les formules de succès étaient relativement simples et immuables. Dans l'industrie, le modèle de base voulait que le profit fût directement proportionnel à la part de marché relative. Aujourd'hui, cette règle est confrontée à de nombreuses contradictions, chez les constructeurs automobiles par exemple, où les petits comme Toyota, sont plus rentables que General Motors et Ford. Les plus fortes valorisations sont devenues l'apanage des sociétés qui présentent les plans stratégiques ("business designs") les plus efficaces. Ces nouveaux entrants se sont placés dans la "zone de profit" de leurs secteurs respectifs, grâce en partie à leur taille, mais surtout à une façon innovante de faire des affaires en exploitant de nouvelles règles, source de la création de valeur. Parmi les règles qui définissent un bon plan stratégique se trouvent :

- une forte pertinence du client.
- des décisions internes cohérentes par rapport à l'étendue de l'activité, autant en ce qui concerne les produits et services que l'implication dans les différentes activités de la chaîne de valeur.
- un excellent mécanisme de capture de la valeur.
- une puissante source de différenciation et de contrôle stratégique, qui offre aux investisseurs une plus grande confiance dans les cash-flows futurs.
- une organisation interne soigneusement dessinée pour soutenir et renforcer le plan stratégique de l'entreprise.

Pourquoi cette migration de la valeur ? L'explication réside, en grande partie, dans l'explosion de l'activité de capital-risque aux États-Unis. Depuis les années 40, parmi les nombreuses sociétés qui se sont créées, environ un millier ont permis aux employés de talent, les cerveaux, de s'exprimer en dehors des lourdes structures des très grosses sociétés. Le facteur capital-risque entre à présent dans une nouvelle phase aux États-Unis, les recettes d'innovation et de création de valeur qui ont fait leurs preuves s'étendant à présent des seules sociétés de capital-risque à l'ensemble des grandes entreprises. Un nombre croissant parmi les 500 sociétés les plus riches possède une structure interne pour entrer dans le jeu des prises de participation dans des sociétés à forte création de valeur. Dans ce schéma, que devient l'Europe ? D'après des



recherches récentes, le processus d'innovation en matière de réflexion stratégique est également en cours en Europe, bien qu'avec un léger retard. La mondialisation rend cette acceptation des règles de la création de la valeur impérative comme condition d'une compétitivité à l'échelle mondiale.

Il existe un deuxième phénomène dont l'influence sur la création de la valeur est encore plus radicale. Il s'agit de la polarisation : la combinaison d'un plan stratégique innovateur et convaincant, d'un contrôle stratégique et d'une part de marché dominante crée chez les investisseurs une confiance décuplée. Ceux-ci estiment que l'entreprise s'est installée en position de force autant pour le cycle actuel que pour le prochain cycle stratégique. Il en résulte une croissance exponentielle de la valeur et surtout une prise de distance spectaculaire avec les concurrents directs. Le processus de polarisation se déroule typiquement en deux phases. Pendant la phase 1, les concurrents semblent être à égalité. En réalité, l'un d'entre eux a "tout compris" avant les autres, et commence à investir dans un nouveau plan d'action stratégique qui prend en compte le modèle d'évolution qui est en train de redéfinir le secteur. La phase 2 commence quand les conditions sont réunies pour que le modèle d'évolution s'accomplisse : à cet instant, le concurrent qui avait "tout compris" commence à attirer l'attention à la fois des clients, des investisseurs et des recrues potentielles (les cerveaux). Il en résulte une très forte attente publique qui fait boule-de-neige, la valeur de marché explose et relègue très loin celle du plus proche concurrent. Les exemples sont nombreux dans différents secteurs : Microsoft face à Apple et Lotus, Coca-Cola face à Pepsi, Nike contre Reebok, et ainsi de suite. La polarisation de la valeur a fait monter les enjeux et ajouté une notion d'urgence : le premier à anticiper les évolutions du marché et à prendre des décisions d'investissement en conséquence pourra acquérir plusieurs longueurs d'avance grâce à la reconnaissance du marché.

Microsoft versus Apple et Lotus

En 1989, Microsoft, Apple et Lotus avaient un portefeuille client solide, d'excellents produits et une valeur équivalente. Depuis, Microsoft, grâce à une planification stratégique ambitieuse et prévoyante, a capturé l'énergie de plusieurs évolutions économiques et stratégiques pour dominer le marché grâce de polarisation. Aujourd'hui, Microsoft pèse 220 milliards de dollars, Apple 4 et Lotus 3.

“ Les marchés sont aujourd’hui caractérisés par un ahurissant niveau de transparence.”

Le partage de l'état d'esprit
Les entreprises qui ont su se servir de modèles pour reconnaître les évolutions-clés de leur activité peuvent devenir les gagnants d'une polarisation de la valeur. ■ Le moyen pour y arriver est le partage de leur état d'esprit (mindshare) avec les principaux clients, investisseurs et recrues potentielles.

La concurrence se situe, aujourd’hui, pour un nombre croissant de secteurs dans cette lutte pour le partage d’un certain esprit. L’entreprise qui mène dans cette course obtiendra des clients qui en apporteront d’autres et créeront une spirale ascendante. Lors du passage de la phase 1 à la phase 2, la stratégie prioritaire de l’équipe directrice est de gagner la bataille du partage de l’esprit. Il s’agit d’une stratégie en trois volets : partager un esprit avec les clients permet de prendre une avance immédiate sur les concurrents en termes de ventes, partager un esprit avec les investisseurs permet d’accumuler des ressources pour garder cette avance, et partager un esprit avec le talent (les recrues potentielles) augmente la probabilité d’un leadership à court et à long terme. Cette triple capture déclenche une réaction en chaîne qui dégage une énorme énergie économique. Les marchés sont aujourd’hui caractérisés par un ahurissant niveau de transparence. Les succès et les échecs sont visibles instantanément pour toute la planète. Les réussites extraordinaires de certains investisseurs poussent l’ensemble des professionnels et amateurs à rechercher la prochaine poule aux œufs d’or. Cette mentalité d’investissement s’est naturellement étendue au marché de l’emploi, où la compensation (comme les stock-options) est de plus en plus liée aux résultats. C’est donc à partir de ces trois composantes (clients, investisseurs et talent) que se crée le phénomène accélérateur de la polarisation : des milliers d’investisseurs tournent leur regard vers le leader au début de la course. La valeur de l’action augmente en même temps que s’accumulent les clients et que se renforce la perception du public que l’actuel leader sera le futur vainqueur. L’augmentation du cours de l’action entraîne un intérêt accru des media, et ainsi de suite.

Comment faire alors pour savoir avant les autres, puisque c’est de là que viendra le salut de l’entreprise ? Plusieurs attitudes, comportements et connaissances existent, qui peuvent le permettre : être paranoïaque, penser que les données actuelles du secteur peuvent radicalement changer du jour au lendemain. Parler à des gens ayant une vision différente de la sienne. Être sur le terrain en quête du changement. Et surtout, construire un réseau de

recherche pour trouver les modèles stratégiques de changement applicables, non seulement dans son secteur, mais dans l’ensemble de l’économie, afin de connaître toujours ces modèles un peu mieux que son concurrent.

Les trente modèles d'évolution stratégique
Les managers expérimentés peuvent détecter des ressemblances entre des mouvements de valeur dans différentes circonstances. ■ 30 modèles de ces mouvements peuvent être divisés en 7 catégories.

Les migrations de valeur sont comprises par certains cadres et managers avant les autres, ce qui leur permet de réinventer en permanence leur plan stratégique à la recherche de la valeur là où elle se trouve. L’expérience est évidemment un atout majeur : les situations se répètent ou bien présentent des ressemblances entre elles, ce qui permet aux managers ayant connu ces transformations de les repérer ou de les assimiler. Une trentaine de

Amazon.com

DU TRADITIONNEL A L'ELECTRONIQUE :

Amazon travaille en parallèle les technologies d’Internet et de gestion de bases de données pour combattre les inefficacités des libraires traditionnels et :

- propose deux millions de titres, sélection supérieure à celle de n’importe quel “superstore”,
- s’adresse autant au lecteur qui veut une grande sélection qu’au spécialiste,
- est capable d’avoir un stock virtuel dix fois supérieur à celui de ses concurrents “physiques”
- a un besoin en fonds de roulement négatif,
- a une rotation du stock 50 fois supérieure à celle d’un libraire traditionnel.

Grâce à cela, Amazon peut vendre de 20 à 30 % moins cher que ses concurrents.

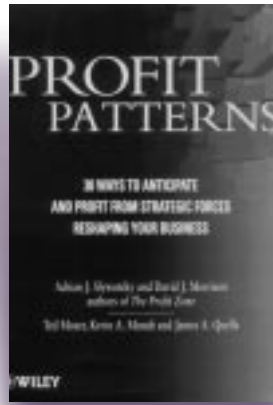
MICRO-SEGMENTATION :

Amazon récupère les coordonnées des clients à chaque achat et personnalise au fur et à mesure les visites des clients en fonction de leurs précédents achats et de ceux d’autres clients ayant les mêmes goûts. La personnalisation s’affine au fur et à mesure que le client commande ou “feuilleter” des nouveaux livres.

PIERRE ANGULAIRE :

La vente de livres est la pierre angulaire de l’activité d’Amazon. Maintenant que cette pierre angulaire est bien établie, Amazon cherche à se diversifier dans les CD, mais également dans les portails Internet pour la comparaison des prix.

modèles peuvent être rassemblés en 7 familles qui regroupent les facteurs-clés de chacun de ces modèles. Avant de les étudier plus en détail, il est important d'observer que ces modèles répondent à trois caractéristiques plus globales : la multiplicité, les variantes et les cycles. Le principe de la multiplicité indique que, bien qu'un secteur ou une entreprise puisse n'être affecté que par un simple modèle d'évolution stratégique, la plupart des situations ne sont pas aussi simples et sont caractérisées par plusieurs modèles qui évoluent de façon simultanée. Les variantes aux modèles connus sont développées suite à des circonstances différentes et à la créativité dont font preuve les utilisateurs du modèle. Étudier les variantes permet une plus grande finesse dans l'analyse des modèles. Enfin, chaque modèle dépend de cycles économiques plus ou moins longs. La durée du développement d'un modèle ne dépend pas seulement de sa nature, mais aussi du contexte client et sectoriel.



point de vue des différents secteurs économiques que de la durée, leur valent le surnom "Méga". Les six "Méga Modèles" sont : l'absence de bénéfices, le retour aux bénéfices, la convergence, l'effondrement du milieu, le standard de facto et la translation technologique.

• **Le modèle d'absence des bénéfices** se caractérise par un résultat nul ou négatif sur plusieurs années pour une entreprise ou un secteur économique.

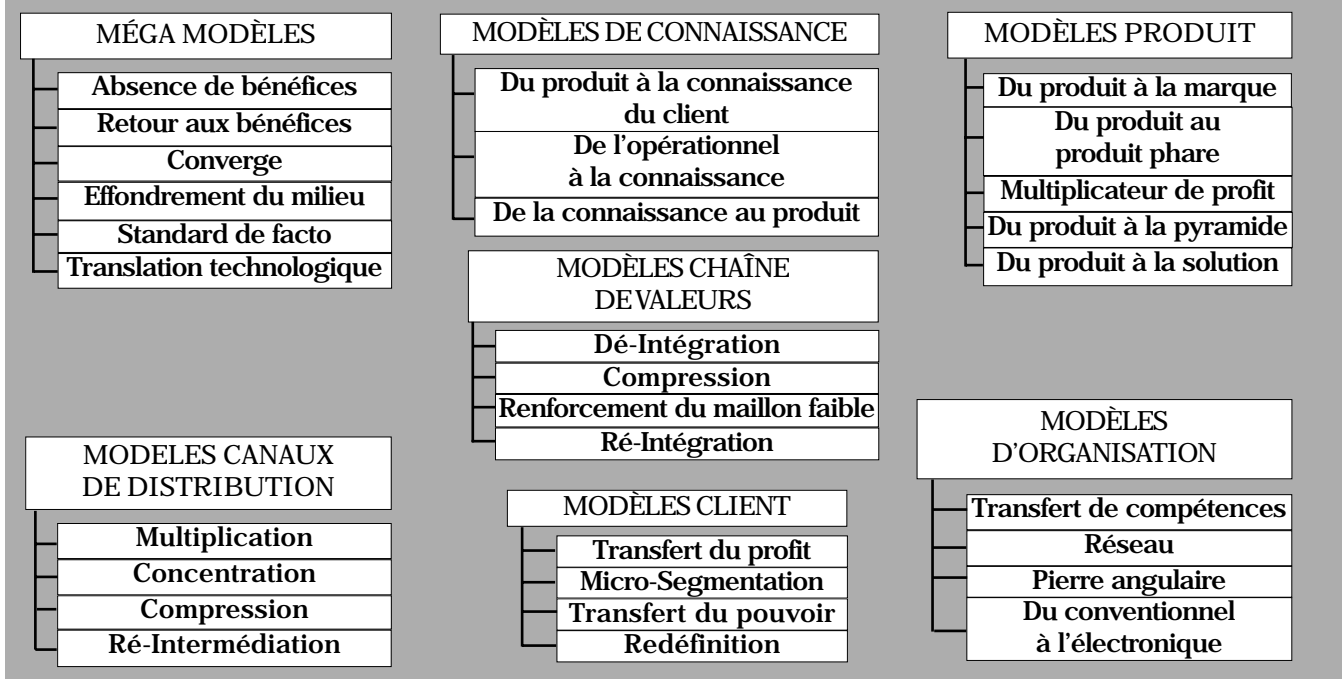
Les facteurs qui déclenchent ce modèle sont d'abord la surabondance, chez plusieurs concurrents, d'un seul et même plan stratégique : tous appliquent une démarche de différenciation par les prix pour capturer des parts de marché. Le deuxième facteur est la perte de la "béquille" du secteur, c'est-à-dire la fin d'un système de soutien artificiel : des taux d'intérêt maintenus artificiellement à un niveau donné ou bien encore des subventions de l'État. Parmi les meilleurs exemples de ce modèle aux États-Unis se trouvent l'agriculture et l'industrie ferroviaire dans les années 50 et 60 et l'industrie aéronautique dans les années 80-90.

1) **La première grande famille de modèles d'évolution stratégique comprend les six "Méga modèles"** : ce sont des modèles qui ne s'adressent pas à une dimension particulière de l'activité (le client, les canaux de distribution et la chaîne de valeurs), mais qui ont une influence globale et transversale. Leur étendue et leur impact, autant au

• **Le modèle de retour aux bénéfices** se caractérise par une émergence de plans ou dessins stratégiques innovateurs qui permettent la différenciation et le retour aux bénéfices. Dans les années 80, l'industrie des montres

Trente modèles de profit

Les principales tendances d'évolution stratégique et de migration de la valeur peuvent être schématisées à l'aide de 30 modèles de profit, eux-mêmes regroupés en sept grandes familles. Chaque modèle reprend un schéma classique de perte de valeur pour un secteur ou une entreprise, et donne des indices quant aux remèdes à apporter.



stagnait dans une zone d'absence de bénéfices. La vision de Nicolas Hayek permit à Swatch et à d'autres marques de retrouver un schéma de bénéfices grâce à la construction d'une pyramide produits érigée autour de la nouvelle marque.

- **La convergence** implique le regroupement de plusieurs secteurs économiques ou éléments de la chaîne de valeur (fournisseurs, produits, complémentarité) en un seul qui fait sauter toutes les frontières connues auparavant. Un exemple est celui du secteur des matériaux, et particulièrement de l'intrusion du plastique et de l'aluminium dans le domaine fermé de l'acier. L'intérêt des consommateurs pour un matériau plus léger et plus économique a fait du plastique et de l'aluminium les gagnants de la convergence, et de l'acier le perdant.

- **Le modèle de l'effondrement du milieu** implique le passage d'une offre uniformisée, moyenne, à une nouvelle offre différenciée, "extrême". Le danger vient d'une offre qui n'atteint pas les objectifs voulus, ni différenciation par le prix, ni par le produit. Ce modèle est illustré de la meilleure façon par les constructeurs informatiques traditionnels (OEM : Original Equipment Manufacturers) dont la valeur a été transférée à Dell (produit à la fois économique et hautement personnalisé) ou à IBM et Hewlett-Packard (constructeurs d'ordinateurs personnels qui sont devenus en même temps des fournisseurs de solutions intégrées).

- **Le modèle du standard de facto** concerne les secteurs dans lesquels les clients ou consommateurs demandent une compatibilité (technique dans la plupart des cas) et qu'un concurrent crée de la valeur grâce à une innovation qui permet d'imposer un standard pour l'ensemble du secteur. Les exemples de standards sont nombreux et bien connus : certificats de qualité (ISO 9000), capacité à fonctionner de façon universelle (VHS pour les magnétoscopes)... Les standards engendrent un vrai besoin chez le consommateur et permettent à celui qui les exploite d'en profiter à double titre : via la vente de produits répondant à ce standard et les contrats avec les partenaires qui s'intéressent au standard. Le contre-exemple d'Apple est à ce titre édifiant : jusqu'au début des années 90, Apple disposait d'une interface graphique (l'environnement Macintosh) largement supérieure à celle de Microsoft. Apple décida de se servir de cet avantage pour vendre plus d'ordinateurs à des prix plus élevés, plutôt que de construire une coalition de concurrents/partenaires qui

“ La valeur émigre, depuis une quinzaine d'années, du produit vers des actifs comme la marque, les solutions intégrées ou les produits phares.”

ferait de son interface le standard de facto. Le résultat de cette stratégie est tristement célèbre : un transfert de valeur de plus 100 milliards de dollars à Microsoft, qui s'est, lui, employé à faire de Windows le standard du PC.

- **La translation technologique** est le dernier "Méga Modèle". Pourquoi translation ? Parce que l'échiquier sur lequel s'élaborent les stratégies et se disputent les batailles va soudain être intégralement déplacé et changer les données du pouvoir suite à une importante innovation technologique. Peu d'inventions ou d'innovations technologiques peuvent se targuer d'avoir une influence aussi vaste sur l'économie : l'automobile, la télévision, l'ordinateur personnel, Internet... À chaque fois, les cartes ont été distribuées de façon parfois imprévisible, mais toujours radicale. Au début de l'ère de la télévision,

par exemple, les fabricants se sont multipliés alors qu'il n'en reste qu'une poignée aujourd'hui. Le paysage publicitaire s'en est trouvé profondément modifié, ainsi que le secteur des loisirs (entertainment) qui a pratiquement déménagé du jour au lendemain d'Hollywood à New-York.

Si les six autres familles de modèles d'évolution stratégique n'ont pas un impact aussi général sur l'ensemble de l'économie, elles rassemblent chacune des modèles ayant des points communs permettant de les regrouper.

Dessinez votre paysage stratégique

Établissez une représentation exhaustive de votre terrain d'action présentant :

→ **LES FACTEURS D'INFLUENCE :**

media, investisseurs, analystes financiers, État/Régulateurs et Lobbies

→ **LES SOURCES DE TALENT :**

employés, recrues potentielles "cerveaux"

→ **LES SOURCES D'INNOVATION :**

recherche & développement, capital-risque, universités

→ **LES PARTENARIATS AVEC D'AUTRES SECTEURS**

Listez de même vos clients, canaux de distribution, fournisseurs et chaînes de valeur en concurrence

Vous identifierez aisément les dysfonctionnements, incompatibilités, contradictions et discontinuités et pourrez ainsi plus facilement anticiper l'émergence de modèles.

2) Les modèles de la chaîne de valeur recensent les évolutions du rapport qu'une société entretient avec les différents étages de sa chaîne de valeur : clients, canaux de distribution, produit et matières premières. S'agit-il de sous-traiter ou au contraire de réintégrer des fonctions dans l'entreprise ? De changer de fournisseur ou de renforcer le lien avec celui-ci ?

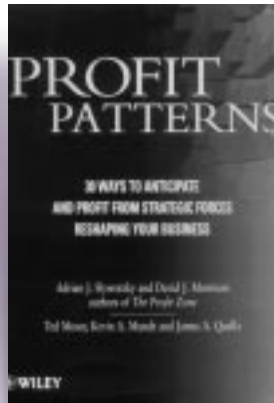
3) Les modèles client examinent les risques que comportent les changements d'attitudes des consommateurs en termes de création ou de destruction de valeur. Tous les clients sont-ils rentables ? Jusqu'où peut aller la segmentation ? Comment définir le client idéal ?

4) Les modèles des canaux de distribution analysent comment les tendances de la distribution influencent la création de valeur. Les canaux de distribution se multiplient car ils accompagnent la segmentation des consommateurs. Ils peuvent à l'inverse se concentrer, l'exemple le plus évident étant celui de la grande distribution en France où boulanger, crémier, boucher et poissonnier se retrouvent sous le même toit. On peut également voir disparaître ou apparaître des intermédiaires dans ces canaux de distribution.

5) Les modèles du produit montrent comment la valeur émigre, depuis une quinzaine d'années, du produit vers d'autres actifs comme la marque, les solutions intégrées ou les produits phares.

6) Les modèles de la connaissance seront légion dans les années à venir dans la mesure où l'économie passe de la fabrication de biens physiques à l'application d'idées utiles. La connaissance acquise à travers l'activité permet de redéfinir celle-ci et ce par le biais des informations apportées par et sur les consommateurs, les produits et l'organisation interne.

7) Les modèles d'organisation, enfin, illustrent le nouveau paradigme des affaires, à savoir la création de valeur, et le futur paradigme, c'est-à-dire un équilibre entre l'attention portée au produit, au client et à l'organisation interne et externe de l'entreprise. La part de l'organisation d'une entreprise dans la création de valeur dépendra



de deux facteurs principaux : le système doit être parfaitement aligné sur le plan stratégique de l'entreprise, et un niveau d'énergie suffisante doit se dégager pour permettre une exécution brillante de la stratégie. Le facteur commun des modèles de cette famille est le lien le plus proche entre le talent de l'entreprise et ses clients.

Comment appliquer cette démarche ?

En dehors des modèles cités, le manager peut appliquer des méthodes pour détecter les tendances de son secteur et instaurer des mécanismes de réponse dans l'entreprise.

Les modèles cités ne peuvent évidemment être exhaustifs. C'est pourquoi le manager a besoin de méthodes supplémentaires pour identifier des tendances encore inconnues, notamment dans des environnements complexes. Il a également besoin d'outils pour prendre des décisions d'action spécifiques, ainsi que pour trouver le moyen d'anticiper l'émergence de nouvelles tendances, si possible en avance sur ses concurrents. Trois outils permettent de simplifier cette démarche :

→ Dessinez votre paysage stratégique :

À l'aide du schéma (page 15), forcez-vous à construire une représentation visuelle globale de votre terrain de jeu. Commencez par vos clients et prospects, ajoutez tous les canaux de distribution, les interlocuteurs qui représentent une influence dans la vente de vos produits ou services, les sources d'innovation, de talent, vos concurrents et les fournisseurs ou prestataires qui orbitent autour de votre sphère... Demandez-vous ensuite si votre équipe de management est capable d'identifier les nouvelles clientèles potentielles, de saisir les variations de

LES MOTS DE L'AUTEUR

"En 1975, l'espace PC représentait zéro machines et zéro dollars. En 1995, l'espace PC représente 100 millions de machines et 200 milliards de dollars.."

"Aussi bien Microsoft qu'Intel ont bénéficié de la dé-intégration. Maintenant, ils travaillent tous les deux avec application dans la direction opposée, vers une ré-intégration de la chaîne de valeur."

"Le paradigme prédominant dans les affaires était l'efficacité des actifs dans la chaîne des valeurs. Aujourd'hui c'est la création de valeur ciblée pour le client. Demain, ce sera une attention équivalente donnée au client et aux systèmes d'organisation du fournisseur."

Les rubriques "Les idées-clés" et "Le résumé" reflètent le plus fidèlement possible les idées et le cheminement de la pensée de l'auteur de l'ouvrage original, sans interférence avec un quelconque avis critique. Ces rubriques, œuvres originales élaborées sous notre entière responsabilité, sont des résumés : il ne s'agit ni d'extraits ni de condensés de l'œuvre d'Adrian J. Slywotzky et de David J. Morrison. Nous vous conseillons la lecture de l'ouvrage original.

rentabilité au long de la chaîne de valeur, de trouver le maillon faible dans le système et d'identifier les zones de profit émergentes. Grâce à cette approche, vous pourrez commencer à détecter les tendances qui changeront les données de base de votre secteur.

→ **Mesurez le partage de l'état d'esprit :**

Préparez un complément à votre schéma de paysage stratégique en vous posant des questions fondamentales sur le partage de l'esprit d'entreprise. Qui, à ce jour, dans votre secteur partage un esprit avec les clients ? À qui les clients ou segments de clientèle les plus rentables donnent-ils leur argent aujourd'hui ? Concernant les investisseurs, à qui s'adressent les sociétés de capital-risque ? Quelles sociétés sont en train, ou en passe, de s'introduire en bourse ? En ce qui concerne le talent, les recrues potentielles, quelle est l'analyse que vous faites du turnover des dix "stars" de votre secteur ? Vers quelles entreprises sont-ils attirés ? Enfin, qui a gagné la bataille du partage d'esprit avec les media et autres intervenants influents ? Bien entendu, il ne suffit pas de répondre à ces questions, encore faut-il comprendre pourquoi les gagnants ont réussi à conquérir ce partage de l'esprit de leur entreprise.

→ **Déchiffrez les conditions et les détonateurs :**

Les principaux indicateurs des tendances évolutives se rangent en trois catégories : tout d'abord, la variabilité dans l'étendue des priorités des clients et dans la performance relative des concurrents. Ensuite, le rythme et le sens des changements : une accélération ou un change-

ment de direction des priorités des clients, de la technologie ou des plans stratégiques courants. Enfin, les dysfonctionnements de la chaîne de valeurs, de l'organisation ou des groupes de clients (friction, inefficacité...).

Le manager qui souhaite anticiper les grandes évolutions stratégiques de son secteur et prendre de l'avance sur ses concurrents doit dominer les modèles existants, comprendre leur vocabulaire, leur fonctionnement et les variantes par rapport au modèle de base. Il doit de plus maîtriser le paysage stratégique de toute l'économie, tout comme celui de son propre secteur. Il doit aussi pouvoir déchiffrer les principaux indicateurs de son secteur : leur importance relative et leur amplitude ? Il peut alors rentrer dans la phase d'action : déterminer des stratégies potentielles, les évaluer et choisir celle qui permettra de créer un avantage déterminant face à la concurrence.

d'après **PROFIT PATTERNS,**

d'Adrian J. Slywotzky et David J. Morrison,

John Wiley & Sons, juillet 1999.

POUR EN SAVOIR PLUS

The human equation : building profits by putting people first,

de Jeffrey Pfeffer, Harvard Business School Press, janvier 1998.

Value migration : how to think several moves ahead of the competition,

d'Adrian J. Slywotzky, Harvard Business School Press, janvier 1996.

Business Digest

22 résumés des meilleurs livres de management et de stratégie accompagnés d'une veille éditoriale mensuelle

66 résumés d'articles de la presse internationale du management

2 suppléments, "L'État de l'art", pour une réflexion approfondie sur les grandes tendances du management

1 service téléphonique de renseignements bibliographiques

BULLEIN D'ABONNEMENT

Oui,

Je m'abonne à Business Digest pour une période d'un an (11 numéros) au tarif de 3 300 F TTC* ou 503,05 € TTC

Je vous adresse mon règlement par chèque à l'ordre de Business Digest et je recevrai une facture acquittée par retour du courrier.

Je vous règle à réception de facture.

SOCIÉTÉ :

EFFECTIF : <50 50-200 200-500 >500

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

NOM : PRÉNOM :

FONCTION :

ADRESSE :

CODE POSTAL : VILLE :

TÉL. : FAX :

E-MAIL :

*TVA (2,1%). Tarifs groupés : nous consulter. La circulaire N°471 du 17 août 1989 vous permet de déduire votre abonnement des dépenses obligatoires en matière de Formation Professionnelle.

Business Digest 42, boulevard Jean Jaurès, 92110 Clichy
Tél. : 01 55 46 96 97 - Fax : 01 55 46 96 95 - E-mail : commandes@business-digest.fr

L'objectif essentiel d'une entreprise est de créer, développer et maintenir un ou plusieurs avantages compétitifs afin de générer une rente financière au profit de ses actionnaires. Pendant longtemps, le choix a paru simple : il s'agissait de dominer son marché soit par les coûts, soit par une politique de différenciation. Comme nous y invitait Michael Porter, il fallait éviter d'être "coincé au milieu". Cette logique qui se déroulait dans un monde fermé mettait en scène des acteurs agités par une rivalité concurrentielle qui tendait vers la stabilité.



Jean-Florent Rérolle
Associé Ernst & Young,
département Corporate Finance.

Ce modèle est de moins en moins pertinent pour des pans entiers de notre économie. En effet, on assiste aujourd'hui à une multiplicité de mouvements stratégiques dont la logique défie les règles de fonctionnement de l'ancien système. "Profit Patterns" recense ces nombreux mouvements stratégiques qui viennent s'ajouter au petit nombre de ceux auxquels nous étions habitués. Ces mouvements viennent souvent se combiner entre eux pour donner naissance à des modèles de développement mieux adaptés aux besoins nouveaux et changeants des consommateurs. En outre, le jeu est compliqué par la soudaineté, voire la brutalité avec laquelle ces modèles s'imposent dans leurs marchés respectifs.

Il en résulte que les avantages compétitifs sont plus difficiles à maintenir, et donc que les positions concurrentielles deviennent plus fluides. Le jeu est ainsi ouvert pour qui sait anticiper. "Profit Patterns" explique comment analyser ces tendances et repérer les discontinuités stratégiques qui sont autant d'opportunités pour les entreprises attentives, que de menaces pour les plus distraites. Mais, rien n'est définitivement acquis dans la Nouvelle Economie. Comme le montre le secteur de l'internet, les entreprises doivent apprendre à changer régulièrement leur modèle de développement. Pour être efficace, le processus d'analyse recommandé par les auteurs doit donc être intériorisé par les dirigeants afin qu'il soit conduit de manière permanente dans toute l'organisation.

Mais, la révolution culturelle à entreprendre doit aller au-delà : la rapidité, la flexibilité, l'expé-

mentation sont aujourd'hui les facteurs-clés du succès. L'imagination, voire le rêve, et la capacité d'exécution stratégique deviennent des qualités essentielles. Plus que l'analyse, l'intuition et l'action ont remplacé la planification stratégique. Comme l'a écrit récemment *Fortune*, les leaders de la nouvelle économie "ne s'arrêtent pas pour penser ; ils agissent, et à grande vitesse".

L'instabilité consubstantielle à cette nouvelle réalité stratégique trouve son contrepoint dans les évolutions brutales observées sur le marché financier. Les auteurs insistent fort justement sur le

phénomène de "polarisation" qui frappe de plus en plus fréquemment certains secteurs d'activité : des entreprises connaissent soudainement une croissance exponentielle de leur valeur qui laisse sur place leurs principaux concurrents. Un cercle vertueux s'organise alors : une valorisation croissante leur donne les ressources financières nécessaires pour accélérer leur développement et pour attirer les meilleurs talents grâce à des rémunérations liées aux performances boursières.

Les auteurs ont raison d'attribuer ce phénomène à la reconnaissance par les investisseurs de la supériorité de ces nouveaux modèles de développement. Cependant, cette interprétation mérite d'être affinée : cette supériorité réside moins dans la capacité actuelle de l'entreprise à identifier les signes avant-coureurs de discontinuité stratégique que dans sa capacité future à développer un portefeuille d'options stratégiques et à les exercer au moment idoine. La valeur d'entreprises comme Amazon ou Aol, qui bénéficient d'une polarisation financière, ne peut s'expliquer autrement.

Pour être compétitive à long terme, l'entreprise doit donc exceller sur son marché "réel", mais aussi sur son marché "financier". Sur ces deux marchés, la compétition est très vive, et il est illusoire de penser que l'on puisse négliger sans conséquences adverses l'un ou l'autre de ces deux champs de bataille. Au marketing commercial vient donc nécessairement s'ajouter un marketing actionnarial dont la maîtrise constituera dans les années à venir un élément-clé de la supériorité stratégique des entreprises cotées.

JEAN-FLORENT RÉROLLE