STRATEGIA
Partners

Trois leviers de croissance rentable

Par
Jean Berg
Associé fondateur, Strategia Partners

Pour créer de la valeur à long terme, il faut croître à plus de 7,5% par an. La croissance est un choix qui nécessite de concentrer ses ressources et son temps sur les enjeux prioritaires. Pour une croissance rentable, il faut actionner trois leviers de croissance : le ciblage stratégique, la focalisation des ressources et le choix du modèle d'activité.

Sur le plan stratégique, la croissance est un enjeu en apparence simple. C'est le produit d'un investissement supérieur à celui des concurrents (*allocation de ressources*), par l'impact de cet investissement sur le chiffre d'affaires et la rentabilité (*modèle d'activité supérieur à celui des concurrents avec son mix de levier spécifique*) et appliqué à un mix de métiers, géographies, clients, canaux de distributions… le plus favorable (*ciblage stratégique*).

La réallocation et la focalisation des ressources par domaine et levier de croissance reste une des clés de la croissance et de la création de valeur à long terme.

1. Le ciblage stratégique. Où trouver la croissance ? Dans quels segments investir ?

Il faut chercher la croissance là où elle est. Un portefeuille d'activité où les pays ou les activités en forte croissance représentent plus de 35% au moins de l'activité et où l'entreprise croît beaucoup plus vite que le marché dans ces pays ou dans ces produits est la seule façon de produire une croissance de 10% par an dans la durée.

Ainsi, l'éditeur de logiciels de création et de contenu numérique Autodesk a connu une forte croissance de sa valeur au cours des dernières années. Il a investi significativement dans le segment de logiciels à destination des architectes, de la construction et de la gestion des bâtiments. Il a sous-investi dans les logiciels de conception par ordinateur à destination de l'automobile et des jeux vidéo pour élargir son offre et accroître le taux de pénétration du segment de la construction qui représente un fort potentiel de pénétration et d'amélioration de la productivité. Son offre, au départ focalisée sur la conception des bâtiments (design avec Autocad), s'est élargie vers la préconstruction, la construction et les opérations de maintenance (BIM 360). Il offre désormais une solution de maquette numérique pour l'ensemble de ces besoins. La valeur de la société est passée de 9 milliards à 43 milliards de dollars entre 2013 et 2020.

STRATEGIA
Partners

Trois leviers de croissance rentable

Croissance rentable =

Ciblage Stratégique

- Mix de métiers, géographies, clients, canaux de distributions… le plus favorable

X

Allocations de ressources

- Investissement supérieur à celui des concurrents

X

Modèle d'activité

- Impact de cet investissement supérieur sur le chiffre d'affaires et la rentabilité grâce à un meilleur modèle d'activité

LES POINTS CLES

- La croissance est le produit d'un investissement supérieur à celui des concurrents par l'impact de cet investissement appliqué à un mix de métiers, géographies, clients… le plus favorable.
- Ceci mène à trois questions critiques :
  - Quel est le montant des investissements réellement consacrés à des métiers, géographies, clients… nouveaux ou en forte croissance ?
  - Dans quelle mesure est-il significativement différent de celui des concurrents ?
  - Dans quelle mesure les leviers d'actions utilisés sont-ils similaires ou différents de ceux des concurrents ?

2. La focalisation des ressources. Où focaliser les investissements ? Avec quelle ampleur ?

Il faut croître plus vite et investir plus fortement que ses concurrents dans les domaines en croissance. Dans les marchés en croissance, aucun acteur ne croît à long terme comme la moyenne du marché. Soit il croît beaucoup plus vite et concentre le marché. Soit il croît moins vite et il sera contraint de se retirer faute de compétitivité et de rentabilité.

Ceci signifie qu'il doit investir davantage et mieux que les concurrents en actifs, *C'apex*, en fond de roulement (pour une meilleure disponibilité des produits) ou en *Opex* (coûts opérationnels), en R&D, en investissements publi-promotionnels (en particulier Online), en ressources commerciales, en niveau de qualité ou de fonctionnalité de produits, en relations avec les clients…

Ceci signifie également que si l'on investit lourdement deux fois plus vite que le marché dans les activités en croissance représentant un tiers de l'activité, il faut également optimiser les investissements des autres activités pour que la moitié des investissements soit dédiée à la croissance.

Ainsi, le distributeur de bricolage Home Depot a investi plus de 15 milliards d'euros au cours des 5 dernières années pour unifier les parcours des clients en magasin et sur internet et ainsi offrir une expérience de premier ordre à ses clients et à ses collaborateurs. Le Groupe est reparti dans une dynamique de croissance. Son chiffre d'affaires Online (vente directe) a crû de plus de 20% par an, son chiffre d'affaires de click & collect a crû de plus de 40% par an et son chiffre d'affaires en magasin pur est reparti en croissance alors qu'il a baissé au cours des 5 années précédentes (de 82 milliards en 2006 à 75 milliards en 2012 à 108 milliards de dollars en 2019).

3. Le choix du modèle d'activité et l'optimisation des leviers. Quels leviers privilégier ? Avec quelle organisation ?

Il faut développer des modèles d'activité et optimiser les leviers pour la croissance. Investir pour investir n'a pas de valeur. La taille donne les moyens. Cela ne suffit pas. Il faut y ajouter l'intelligence. La force du modèle et sa résilience dans le temps sont les meilleures armes pour la croissance.

La simplicité et la force d'un modèle et des produits associés valent souvent plus que la suroptimisation et la multiplication des fonctionnalités souvent peu valorisées.

Ainsi, Dyson a changé les structures économiques du métier des aspirateurs en développant des innovations de rupture fortement soutenues par de la publicité. Les acteurs historiques avair développé un modèle d'activité basé sur un nombre important de références pour couvrir l'ensemble des besoins des clients, des prix moyens de 100 euros et une optimisation des investissements dans la R&D (4 €/aspirateur) et la communication (7 €/aspirateur). Dyson a positionné ses produits innovants à plus de 300 euros avec un investissement en R&D de plus de 20 euros et un investissement en

STRATEGIA
Partners

Dyson a changé les structures économiques du métier des aspirateurs en développant des innovations de rupture fortement soutenues par la publicité

	Moyenne du marché des aspirateurs	Dyson	Rapport Dyson / Marché
Prix moyen Consommateurs	100 €	320 €	X 3
Structure de coûts			
Achats	35 €	99 €	X 3
Production	21 €	45 €	X 2
Marge brute	**44 €**	**176 €**	**X 4**
Logistique	4 €	5 €	X 1
Marketing et Publicité	7 €	35 €	**X 5**
Commercial	12 €	40 €	X 3
R&D	4 €	22 €	**X 6**
Structure	6 €	16 €	X 3
Résultat d'exploitation	**16 €**	**58 €**	**X 4**
En % du Chiffre d'affaires	10%	18%	

marketing de plus de 35 euros. En 10 ans, cette stratégie réussie d'investissement différentiée lui a permis de capter 30% du marché en valeur.

Les coûts compétitifs d'un modèle d'activité permettent de réinvestir dans les fonctionnalités, les marques, et les niveaux de prix les plus attractifs vis-à-vis du marché et de concentrer progressivement le marché au détriment des concurrents. La vitesse d'exécution est critique. Ceci nécessite également de mettre en œuvre des organisations, des équipes, des façons de travailler forcément différentes de ceux des marchés mûrs.

Qu'en conclure ?

Trois règles simples. La première nécessite de remettre en cause régulièrement et par anticipation le mix de métiers et de géographies. La deuxième nécessite de faire des choix de focalisation des ressources et, par conséquent, de faire des choix de priorités d'investissements (*Capex* et *Opex*) forts et différenciants, souvent à l'encontre de l'organisation établie. La troisième nécessite de développer des approches nouvelles et de travailler différemment. On comprend pourquoi peu de groupes croissent fortement dans la durée au-delà de la croissance moyenne de l'économie (5% par an). Au-delà des challenges stratégiques, la véritable barrière à lever est culturelle. La croissance est d'abord une décision stratégique au plus haut niveau.

STRATEGIA
Partners

Strategia Partners

***Strategia Partners** est un cabinet international de conseil en stratégie basé en Europe (Paris, Zurich), aux Etats-Unis (New York, Seattle) et en Chine (Shanghai). Il assiste les directions générales de grands groupes européens et nord-américains dans leur stratégie de croissance. Son approche intègre 3 perspectives : la performance stratégique et financière, la performance environnementale et la performance humaine.*

Contact : jean.berg@strategiapartners.com

Paris | Zurich | Shanghai | New York | Seattle

STRATEGIA
Partners

Strategy Consulting for Sustainable Growth

Strategy. Impact. Growth.

For Corporates

For Private Equity

Portfolio Strategy | Business Acceleration Strategy |
Operational Strategy | Due Diligence