STRATEGIA
Partners

Choisir ses combats pour accélérer la croissance

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 sur les enjeux prioritaires.

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des opportunités d'investissement en Opex et en Capex pour développer leur activité, mieux répondre aux besoins des clients, se développer dans les pays émergents, se transformer, se digitaliser, développer des approches durables…

Si elles donnent l'impression d'un foisonnement et donc d'un dynamisme de l'entreprise, elles risquent paradoxalement de la fragiliser. Seul le choix de ses priorités et de ses combats et une focalisation peuvent lui permettre de croître à la bonne vitesse et à la bonne ampleur.

La valeur de la croissance

La création de valeur n'est pas liée à la rentabilité. Elle est liée à la croissance rentable. Les analyses sur toutes les bourses, quelles que soient les périodes, montrent la forte corrélation entre croissance (à rentabilité donnée) et le rendement pour l'actionnaire (TSR) [1] : un point de croissance sur longue durée génère plus de 1 point de TSR.

Pour un actionnaire, ceci signifie que, sur 10 ans, son investissement aura rapporté 2,5x sa mise pour un TSR à 10% alors qu'il aura rapporté 4,0x sa mise pour un TSR à 15 %. Les 5 points de croissance de différence lui auront permis de doubler son gain (déduit de l'investissement). Les enjeux sont donc significatifs. La vision la plus discriminante sur le plan de la création de valeur n'est donc pas l'ampleur de la croissance, c'est sa durée.

C'est ce qu'arrivent à réaliser des groupes comme Inditex (Zara), H&M, Home Depot, Decathlon, Assa Abloy, Nike, Hermès, Ecolab depuis plus de 20 ans.

Les moteurs de la croissance longue

Pour continuer à croître sur longue période, il est nécessaire d'anticiper et de prévoir les mouvements à réaliser. Il est rare qu'un même modèle d'activité puisse permettre des croissances longues et durables.

[1] Total Shareholder Return : rendement total pour l'actionnaire (par an, incluant l'évolution du cours de Bourse, les dividendes, les actions gratuites...)

STRATEGIA
Partners

Pour croître à long terme, il faut activer successivement différents leviers au cours du temps

Innovation et Valeur de l'offre

1. Innovation, valeur et compétitivité des produits, des services et des modèles d'activité
2. Captation de la forte croissance du marché (en volumes et en valeur)

Micro-segmentation

3. Gains de parts de marché par des investissements plus importants que les concurrents
4. Captation segmentée de la croissance des segments attractifs (en volume et en valeur)
5. Extension vers des nouveaux segments de clients, de produits et de services

Globalisation & Acquisitions

6. Globalisation compétitive et rapide
7. Développement de nouveaux modèles d'activité pour les pays émergents
8. Concentration de l'industrie par des acquisitions actives

Macro stratégie

9. Elargissement du périmètre d'activités en termes de produits (horizontal) ou d'étapes de valeurs en amont ou en aval (vertical)
10. Macro acquisitions et fusions pour redéfinir l'industrie

Gestion du portefeuille

11. Diversifications dans de nouveaux métiers
12. Gestion active du portefeuille d'activités (cessions & acquisitions) (1)

(1) afin de renouveler régulièrement les sources de croissance et de sortir des activités qui n'offrent plus de potentiel de croissance

Il faut donc activer successivement différents leviers adaptés aux positions de l'entreprise, à la maturité de ses marchés... : positionnement sur des marchés en croissance longue, innovation et nouveaux modèles d'activité, extension à de nouveaux clients, internationalisation dans les pays murs, globalisation des volumes et descente des effets d'échelle et d'expérience, développement dans les pays émergents, concentration « industrielle » de l'industrie, élargissement du périmètre d'activité vers des activités adjacentes (en amont ou en aval), macrofusions, changement du portefeuille d'activités, diversifications...

Les entreprises qui utilisent les mêmes leviers de croissance ne peuvent pas croître à long terme. Ils peuvent profiter d'une phase de croissance pendant lesquels les leviers qu'ils utilisent sont pertinents mais s'ils ne font pas évoluer leur modèle, ils ralentiront comme leur marché sous-jacent. Ils doivent faire évoluer ces leviers dans le temps en se concentrant sur trois ou quatre d'entre eux.

Ceci est d'autant plus vrai que le Groupe est de grande taille et a connu historiquement une croissance forte et un succès dans son modèle d'activité. L'enjeu du Top management est donc d'identifier les bons leviers et se positionner de manière agressive et à forte ampleur.

Les conditions pour croître

La remise sur les rails d'une croissance significative et longue (et bien sûr rentable) n'est pas une stratégie simple, dans la continuité des actions passées.

Elle nécessite souvent des ruptures et des remises en cause fortes concernant :

- La grille de segmentation pertinente pour déceler les sources de croissance au sein du groupe (métiers, géographies, canaux de distribution, groupes de clients...) et donc souvent l'organisation du groupe ;
- La concentration sur un petit nombre d'objectifs ambitieux par opposition à la dilution des actions ;
- La réallocation drastique des ressources entre métiers, géographies…, et donc entre les entités managériales, par opposition au recyclage des cash-flows générés entités par entités ;
- La redéfinition fondamentale de leviers d'investissement et de différenciation nécessaires pour croître (prix, marque, valeur du produit, canal de distribution, positionnement...) et donc du modèle d'activité.

Elle entraîne des redéfinitions fortes des priorités par opposition au « business as usual».

Elle nécessite par conséquent un pouvoir de pilotage, d'arbitrage et de contrôle fort de la part de la tête du groupe par rapport à la simple gestion décentralisée des opérations, entité par entité.

STRATEGIA
Partners

Approche de définition et mise en œuvre des Must-Win Battles



Focaliser et définir des « combats »

Dans ce contexte, il est nécessaire de définir les priorités au plus niveau de l'entreprise : les « combats ». Il faut limiter leur nombre à moins de 10 pour garantir leur impact et le temps passé par le management sur ces combats. Il faut assurer une gouvernance qui permette de concilier les décisions stratégiques, les moyens financiers et la mise en œuvre opérationnelle.

Ce choix est difficile mais il est critique. Il suppose un processus strict et partagé entre le Top Management de l'entreprise :

- Définition des combats en limitant leur nombre sur la base de leur ampleur et leur levier différentiation ;
- Caractérisation de ces combats : investissements, ampleur de l'inflexion, levier de différentiation par rapport aux concurrents, faisabilité… ;
- Priorisation des combats sur la base du potentiel de création de valeur, des enjeux de faisabilité et de la cohérence entre les différents combats ;
- Articulation d'ensemble des priorités et liens entre les différents combats ;
- Macro-plan d'actions avec niveau de responsabilités clairement définis à deux niveaux : ceux qui décident et ceux qui font ;
- Processus de suivi des combats et de réajustements nécessaires pour arriver au bon niveau et à la bonne ampleur.

Cette approche implique des choix et des renoncements qui n'est possible qu'avec un management et un Président ambitieux et innovant ayant une forte vision de création de valeur et de transformation de l'industrie.

Qu'en conclure ?

Le temps s'accélère. Les nouvelles technologies permettent de développer de nouveaux modèles et de nouvelles approches. Ces nouveaux modèles nécessitent des moyens importants dans des horizons de temps courts. Ils ne tolèrent pas de dilution des ressources. Les choix doivent être davantage marqués et affirmés pour avoir de l'impact en termes financiers et pour embarquer les équipes autour d'un nombre limité de priorités.

C'est à la fois une nécessité financière et une nécessité managériale. C'est le choix des actionnaires et du Top management. Si le président ne fait pas ce choix et n'est pas acteur, elle n'aura pas lieu. L'organisation génère du profit et est payée pour le maintenir et le faire croître mais dans des ampleurs moyennes. Le président doit créer des ruptures, faire les arbitrages d'investissements et mettre en place les conditions pour la croissance. Il a un rôle critique dans ce qui fera la différence entre les leaders et les suiveurs.

STRATEGIA
Partners

Pas de choix, pas de croissance.
Pas de croissance, pas de création de valeur.
Il faut définir ses « combats».

LES POINTS CLES

- Pour créer de la valeur à long terme, il faut croître régulièrement de plus de 7,5% par an, soit un doublement de l'activité tous les 10 ans.
- 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.
- Pour croître, il faut faire des choix : choix de l'ambition, choix des terrains de jeu, choix des modèles d'activités et des investissements, choix de l'ampleur et de la vitesse, choix de l'organisation, de la culture et des modes de fonctionnement
- Face aux foisonnements des opportunités et des investissements possibles en Opex et en Capex, il faut choisir ses « combats», les suivre, les soutenir et les amplifier.
- Cette focalisation des ressources et des énergies sur un nombre limités de combats est nécessaire pour accélérer la croissance. Ceci passe par une approche structurée et articulée.

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