STRATEGIA
Partners

Performance humaine et création de valeur financière

Par
Jean Berg
Associé fondateur, Strategia Partners

La croissance (rentable) est le seul levier de création de valeur à long terme. Il est difficile de croître économiquement sans une croissance de la performance humaine, individuelle et collective. La performance humaine devient un enjeu critique pour les entreprises.

Pourquoi et comment la croissance économique doit s'acccompagner de la performance humaine pour assurer une création de valeur durable ?

La croissance comme principal levier de création de valeur

Une entreprise ne peut créer de la valeur à long terme que si elle croit à plus de 7,5% par an. La simple amélioration des résultats par rationalisations et baisses des coûts, si elle est nécessaire, ne suffit pas. Elle ne dure en effet qu'un temps. Les rentabilités ne peuvent monter au ciel. Seul le développement du chiffre d'affaires (et par conséquent, du résultat et du cash-flow) permet de créer de la valeur à long terme.

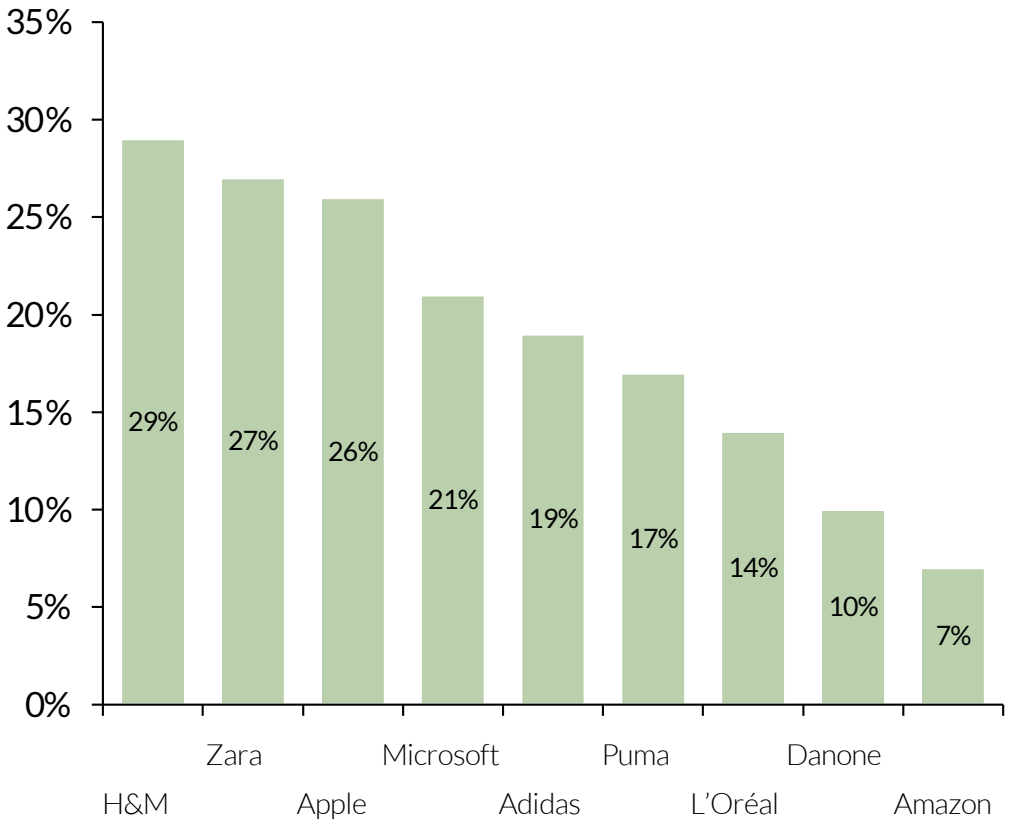
La croissance est un choix, le choix de croître. Elle n'arrive pas par hasard. C'est le choix du président. S'il ne fait pas ce choix et n'est pas moteur, elle n'aura pas lieu. Elle passe par :

- *La définition des ambitions de croissance. On ne peut croître que si on a décidé de croître et si on a fixé une ambition explicite.*
- *La définition des options de croissance et le choix des priorités de croissance. La plupart des entreprises ne croissent pas parce qu'ils ne sont pas positionnés dans des métiers ou des géographies en croissance. Le portefeuille de métiers et de géographies est une contrainte à court terme. Mais c'est un choix à moyen et long terme. Il suppose d'abandonner certaines activités, de redéployer les ressources, de choisir des axes de croissance et donc de renoncer.*
- *Une allocation des ressources humaines et financières aux domaines à forte croissance. On ne peut croître si l'on ne consacre pas au moins 50 % de ses investissements aux domaines en croissance. Cette allocation est financière mais concerne également la ressource la plus rare du management : son temps.*
- *Une culture de la croissance. Le Top Management doit développer cette culture par son comportement, les leviers de motivation et le mode de management de l'entreprise.*

STRATEGIA
Partners

- Contribution de la performance humaine à la création de valeur économique entre 2019 et 2022 -

Exemples de leaders emblématiques



La performance humaine comme amplificateur de croissance

La performance humaine ne peut rien contre le marché. Dans des industries sans croissance, avec un faible potentiel de différentiation, la création de valeur sera faible, indépendemment de la qualité du management, de la motivation des équipes ou de la performance humaine.

Nore expérience montre que, sauf exceptions, la performance humaine permet de mieux résister aux dynamiques de marché mais ne permet pas d'inverser significativement la tendance.

Une performance humaine ne fait réellement la différence que lorsque les choix pertinents ont été faits : choix de l'ambition, choix des terrains de jeu, choix des modèles d'activité, choix de la vitesse et de l'ampleur, choix de l'organisation et des modes de fonctionnement.

Dans ce cas, la performance humaine joue comme un effet multiplicateur. Dans les modèles compétitifs à potentiel de croissance, notre expérience montre que l'amélioration de la performance humaine a un impact significatif sur la création de valeur : elle contribue directement à plus de 25% de la création de valeur.

La croissance humaine comme amplificateur de la performance humaine

Inversement, la croissance peut jouer comme un amplificateur de la performance humaine. Lorsqu'une entreprise est dans une dynamique de croissance et que les employés profitent de cette dynamique, on constate une forte croissance de la performance humaine.

La performance humaine et la performance financière sont étroitement liés. La performance humaine doit être une composante critique du modèle d'activité.

Les principaux leviers de performance humaine à développer

Les indicateurs de performance humaine se développent dans les entreprises pour intégrer toutes les dimensions de cet enjeu. Ceci créé de la complexité et ne permet pas d'améliorer les mécanismes de performance humaine.

En fait, seuls certains leviers de performance humaine ont un impact sur la création de valeur. Certes, ces leviers ne sont pas universels. Ils dépendent des natures de marché, des modèles d'activité, des contextes de marché et des contextes concurrentiels.

Néanmoins, moins d'une dizaine d'entre eux sont généralement discriminants : on constate que leur niveau et leur amélioration ont un impact sur la croissance et la création de valeur :

- *Partage de valeur* : part des salariés actionnaires et sentiment de partage de valeur ;
- *Communication du management* : compréhension de la stratégie de l'entreprise et clarté de la mission des employés ;
- *Engagement* : fierté au travail et cohérence des valeurs de l'entreprise avec la réalité de leur métier ;

STRATEGIA
Partners

Il faut se focaliser sur un nombre limité de leviers de performance humaine et créer des inflexions tangibles et mesurables

LES POINTS CLES

- La croissance (rentable) est le seul levier de création de valeur à long terme.
- Elle est liée à des choix : choix de l'ambition, choix des terrains de jeu, choix des modèles d'activité, choix de la vitesse et de l'ampleur, choix de l'organisation et des modes de fonctionnement.
- La croissance dépend de la performance humaine qui est un levier amplificateur significatif.
- Inversement, sans croissance, pas de performance humaine forte.
- Il est critique de se focaliser sur un nombre limité de leviers …
- … et de mettre en œuvre des plans d'actions pour créer des inflexions tangibles et mesurables.

- *Compétences* : sentiment d'accompagnement dans le développement de l'employé
- *Diversité* : poids des femmes dans le management ;
- *Hauts potentiels* : fidélisation des hauts potentiels.

Par conséquent, il est critique d'indetifier les leviers les plus discriminants, de se focaliser sur ces leviers et de mettre en œuvre des plans d'actions pour créer des inflexions tangibles et mesurables.

Qu'en conclure ?

La croissance de l'entreprise et la performance humaine sont étroitement liés. Pas de croissance à long terme sans performance humaine. Pas de performance humaine sans croissance.

Au-delà du principe évident, l'enjeu critique est de définir un nombre limité de leviers de performance humaine et de mettre en œuvre des actions pour créer des inflexions tangibles et mesurables. Certes, ces leviers ne sont pas universels. Ils dépendent de la nature des métiers, des dynamiques de marché et des clients, des dynamiques concurrentielles…

Néanmoins, notre expérience montre que certains d'entre eux sont souvent discriminants : le partage de la valeur avec les employés, la compréhension de la stratégie de l'entreprise, la fierté au travail, la cohérence des valeurs avec la réalité, l'accompagnement dans le développement de l'employé, le poids des femmes dans le management, la fidélisation des hauts potentiels…

Une approche au fil de l'eau ou incrémentale n'est pas suffisante. Une rupture avec une focalisation et une accélération significative sur certains leviers est nécessaire.

Comme pour toute rupture, elle doit être traitée par une approche structurée, en lien avec la création de valeur économique et au plus haut niveau de l'entreprise.

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