STRATEGIA
Partners

Intégrer trois perspectives pour croître à long terme

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 de long terme rentable, il faut intégrer trois perspectives : stratégique & financière, environnementale et humaine.

La croissance est le seul levier de création de valeur à long terme

Une entreprise ne peut créer de la valeur à long terme que si elle croît à plus de 7,5% par an, soit un doublement de son activité tous les 10 ans.

La valeur d'une entreprise se traduit financièrement par une somme de cash-flows futurs. Elle est fondée sur des natures de métiers (en croissance ou non ; avec de fortes barrières à l'entrée ou non) et des positions stratégiques (leader ou challenger, avec une dynamique de croissance ou non).

Les marchés financiers intègrent bien les croissances à court terme. Ils ne prennent jamais totalement en compte les croissances longues.

Les entreprises à croissance longue voient donc leur valeur augmenter année après année comme leur profit, dans la mesure où l'entreprise ayant crû et continuant à croître, elle offre les mêmes perspectives de croissance future.

La régularité et la longueur de la croissance du chiffre d'affaires, des résultats et des cash-flows à des niveaux importants est critique dans la création de valeur.

Les trois perspectives

Une croissance durable n'est possible que si les dimensions stratégiques, environnementales et humaines sont pleinement intégrées dans le modèle de croissance de l'entreprise.

La perspective stratégique et financière

Stratégiquement, la croissance est le produit d'un investissement supérieur à celui des concurrents (*allocation de ressources*) par l'impact de cet investissement (*modèle d'activité*) appliqué à un mix de métiers, géographies… le plus favorable (*ciblage stratégique*).

Au départ du succès d'une activité, il y a toujours une idée, un concept, un modèle nouveau et « disruptif » qui nécessite des moyens importants dans des horizons de temps courts. Ces modèles ne tolèrent pas de dilution des ressources.

STRATEGIA
Partners

Trois Perspectives pour croître

Stratégique & financière

1 Ciblage, compétitivité et investissement

- Modèle différenciant
- Vitesse et ampleur du déploiement
- Vision de leadership
- Rentabilité pour financer la croissance

Environnementale

2 Réduction de l'empreinte environnementale

- Cohérence entre l'ambition et les moyens
- Focalisation sur les initiatives impactantes
- Animation (objectifs, actions, suivi, corrections)
- Impact sur la rémunération

Humaine

3 Attractivité pour les collaborateurs

- Liens entre performance humaine et impact financier
- Focalisation sur 6 initiatives
- Déploiement sur l'ensemble de l'organisation

4 Intégration, priorisation et animation des 3 perspectives

Croissance de long terme

Le succès des nouveaux leaders technologiques comme Google, Amazon, Facebook, Tencent, Alibaba ou Tesla sont basés à l'origine sur des modèles supérieurs (algorithmes plus rapides ou précis, qualité et rapidité de service, originalité et fonctionnalités du produit ou du service, changement ou variété de l'offre…), un investissement plus fort et focalisé et une excellence opérationnelle optimale.

Le succès des leaders du luxe comme Hermès ou Chanel reposent sur des fondamentaux solides : la créatitvité des produits, un savoir-faire et une qualité en fabrication, une excellence en distribution avec les magasins en propre et en internationalisation rapide et réussie, en particulier en Amérique du Nord, au Japon, puis dans les pays émergents.

La croissance suppose donc de construire des positions fortes et résiliantes grâce à des modèles différentiants générant du cash afin de donner des leviers financiers pour investir. Sans compétitivité, pas de rentabilité. Sans rentabilité, pas de croissance.

La perspective environnementale

Il est difficile de croître économiquement sans émission de CO_2 . Il y a un consensus sur l'impact de l'émission de CO_2 sur le réchauffement climatique et donc sur l'urgence de réduire les émissions de CO_2.

Au-delà de raisons citoyennes, quatre raisons économiques doivent inciter les entreprises à réduire leur empreinte environnementale : une valorisation croissante des clients pour les offres réduisant l'empreinte environnementale (*premium de prix*, même s'il est encore faible aujourd'hui en général) ; une valorisation croissante des investisseurs (depuis 18 à 24 mois) pour les investissements environnementaux (*coût et facilité de financement*) ; une taxation plus forte prévue, en particulier au niveau européen (dans le cadre du *Pacte vert*) ; une valorisation des entreprises travaillant sérieusement sur ce sujet de la part des jeunes générations (*attractivité et rétention des talents*).

Les leaders ayant réussi à initier une approche environnementale performante mettent en œuvre une logique cohérente et intégrée de l'amont à l'aval : une vision stratégique claire, articulée et alignée entre les actionnaires et les équipes ; une définition, une quantification et une hiérarchisation des actions prioritaires en privilégiant celles qui permettent de créer des avantages concurrentiels comme l'éco-conception, la maîtrise des filières de matière première, le recyclage... ; des mécanismes d'incitation pour passer de l'intention à l'exécution comme la mise en place d'une animation systématique par entité opérationnelle avec définition d'un objectif, suivi régulier des réalisations, animation régulière par le contrôle de gestion, mise en place d'un système d'incitation sur la rémunération et d'une intégration de l'empreinte environnementale pour les décisions d'investissements (*shadow price*).

Les entreprises qui auront pris la mesure de cet enjeu développeront des avantages compétitifs soutenables au niveau des coûts, des clients, des employés et des investisseurs.

STRATEGIA
Partners

Trois Perspectives pour croître

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.
- Cette croissance de long terme doit intégrer trois perspectives : stratégique et financière, environnementale et humaine.
- L'absence de l'une de ces perspectives aboutit toujours à des ruptures de croissance, fortement destructrices de valeur.
- Ces trois perspectives doivent donc être intégrées en profondeur dans le modèle d'activité de l'entreprise pour garder un équilibre nécessaire à la croissance de long terme.
- C'est une complexité qui créé des barrières significatives si elle est dépassée.

La perspective humaine

La croissance dépend logiquement de la performance humaine qui est un levier amplificateur significatif des choix stratégiques et environnementaux.

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.

Inversement, la croissance joue 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.

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 et des managers d'horizons sociaux variés 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.

Complexité de prise en compte des trois perspectives

La mise en oeuvre des trois perspectives est complexe. Prise séparemment, chacune d'entre elles nécessite une approche spécifique qui créé des tensions avec les deux autres. Ceci implique des moyens humains et financiers.

Il est facile et tentant de tomber dans deux travers :

- Privilégier uniquement deux perspectives au détriment de la troisième : renoncer à l'ambition environnementale lorsque l'entreprise a des fortes positions rentables et un modèle compétitif ; ou renoncer à l'ambition stratégique et financière quand il semble plus noble de se focaliser sur l'ambition environnementale et humaine ; ou renoncer à l'ambition humaine lorsque la vision stratégique et environnementale est guidée par des choix technologiques très différenciants ;
- Saucissonner les approches en diluant les ressources sur les trois perspectives. La prise en compte non intégrée des perspectives a un coût rédhibitoire qui entraîne toujours une dilution des ressources. Elle ne permet pas une

performance sur les trois axes. Elle entraine une moyennisation des approches et un impact sur la croissance, la rentabilité, le niveau de risque et donc la création de valeur.

L'absence ou une prise en compte insuffisante de l'une de ces perspectives aboutit toujours à des ruptures de croissance, néfastes pour les entreprises et sa création de valeur à long terme.

Qu'en conclure ?

La croissance de long terme, seul levier de création de valeur, n'est possible qu'en mettant en œuvre un modèle de croissance intégrant les trois perspectives : stratégique et financière pour bâtir des positions fortes et en croissance et pour les financer ; environnementale pour répondre aux opportunités offertes par cette nouvelle dynamique et réduire les risques ; humaine pour bâtir un modèle résilent en attirant, retenant et développant les talents.

La complexité de cette intégration tient dans la tension et la contradictoire à court terme des 3 perspectives. Elle oblige à une intéraction continue entre les objectifs, les actions et les réalisations de chacune d'entre elles pour aboutir à un équilibre pour la croissance de long terme avec une approche stratégique encore plus rigoureuse : choix et arbitrages humains et financiers, priorités, mise en oeuvre d'un mode de fonctionnement et de suivi jusqu'au niveau de la direction générale. Il faut savoir gérer cette complexité et la dépasser afin de créer des barrières et des avantages concurrentiels durables. La vitesse est critique ; la résilience, la cohérence et le courage indispensables.

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