

Les facteurs clefs de la croissance

■ Le facteur humain est primordial, comme le souligne une étude de Roland Berger auprès des entreprises surperformantes.

Un management efficient, clef de la croissance de l'entreprise. Voilà une évidence qui ne l'est pas dans la réalité. Le cabinet de conseil en stratégie Roland Berger a analysé les grandes multinationales qui ont connu une croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices supérieure à la moyenne, autrement appelée *out performer*. Selon cette étude, les facteurs

de croissance chez les « meilleurs » tournent autour de plusieurs items managériaux.

Ainsi, la décentralisation de l'organisation est considérée par 30 % des dirigeants comme essentielle pour générer une croissance pérenne. A contrario, la peur de prendre des risques, le manque de motivation, et de souplesse ralentissent le développement. Le facteur humain se trouve au cœur du processus : la motivation des dirigeants et la qualité du management sont bien décisives, plus que la politique des marques, c'est aussi le ferment d'une culture d'innovation.

Plus de la moitié des dirigeants soulignent l'importance de l'ouverture, de la confiance, de la loyauté et la valorisation du personnel. La plu-

LA PEUR
DE PRENDRE
DES RISQUES,
LE MANQUE DE
MOTIVATION
RALENTISSENT
LE DÉVE-
LOPPEMENT.

part reconnaissent qu'un bon climat de confiance est nécessaire au développement de l'entreprise, mais ils ne semblent pas arriver à mettre ces idées en pratique, dans la durée. La gestion par objectif – qui caractérise les « out performers » – est justement un facteur important de la motivation des salariés mais elle reste peu développée (seules 40 % des entreprises l'utilise). A noter que les entreprises les plus performantes – qui fixent des objectifs ambitieux mais réalistes – se montrent compréhensives avec leurs salariés lorsque ces objectifs ne sont pas atteints, alors que la moyenne des entreprises appliquent des sanctions sévères, ce qui s'avère contre-productif et affecte la performance. E. L.