



## Les facteurs clé de succès des entreprises qui gagnent

Que font concrètement les entreprises et organisations qui réussissent mieux que les autres pour parvenir au succès ? Une grande entreprise française active dans la distribution semble assez exemplaire en matière de performance durable : Le Groupe Auchan (Auchan, Dock de France, Mammouth, Banque Accord, Décathlon, Leroy Merlin, Flunch, Pimkie, Saint-Maclou, etc.). Développé par un patron hors pair nommé Gérard Mulliez, que j'ai eu le privilège de rencontrer à différentes reprises, qui, parti d'une ancienne halle vide dans la région de Lille, en a fait un groupe qui pèse aujourd'hui près de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires et qui est actif dans l'Europe entière. Sa philosophie de base est que dans une organisation, il faut toujours « partager le savoir, le pouvoir et l'avoir ». Ils ont donc passablement investi en formation professionnelle et personnelle et lui même, malgré ses presque 80 ans, passe encore 6 fois par an 3 jours avec ses principaux cadres, pour leur parler des valeurs du Groupe et de l'importance de créer de la chaleur humaine dans leurs entreprises, pour les rendre attentifs au fait qu'il est impératif de créer du lien avant de mettre des exigences et pour débattre de sujets d'actualité comme la problématique des OGM ; c'est sa vision du partage du savoir. Dans son Groupe, le pouvoir est décentralisé le plus près possible du client, afin de lui offrir une qualité de service irréprochable et une réactivité maximum. Enfin, il a mis en place un système de participation accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, qui fait que certains d'entre eux partent à la retraite avec de véritables petites fortunes, que les syndicats sont inexistants dans son contexte et qu'il a le turn over le plus bas de l'industrie (ce qui n'est pas rien dans la distribution).

Cette expérience valide en quelque sorte l'importante étude pilotée par le Boston Consulting Group et SAM (Sustainable Asset Management), il y a une petite dizaine d'années, qui met en avant le fait que la grande majorité des facteurs clé de succès des entreprises qui parviennent sur le long terme à avoir un taux de progression de leurs affaires et de leur rentabilité sont liés à la gestion de leur capital humain. Ces principaux facteurs déterminants sont au nombre de 4 :

- la capacité à axer le contexte de travail sur la performance, soit de lier la rémunération aux succès individuels et collectifs, d'engager les collaboratrices et collaborateurs sur la base de tests validés et bénéficiant de la formation adéquate pour la fonction, et d'offrir des conditions d'emploi, en particulier s'agissant des prestations sociales, au dessus de la moyenne du marché.
- Le fait d'avoir une culture d'entreprise faisant la part belle aux relations informelles et interhiérarchiques, ce qui génère une excellente circulation de l'information ascendante, descendante et transversale et qui fait de chacun un acteur impliqué.
- La capacité à développer un engagement fort de l'ensemble des acteurs, ce qui implique une unité de vue quant aux objectifs, une mesure des résultats sur les plans économiques, sociaux et écologiques (approche « triple bottom line ») et un engagement émotionnel générant une fierté, une appartenance.
- Enfin, la capacité à développer les compétences de l'ensemble des employés, de manière à en faire des références professionnelles et personnelles dans le marché, par la mise en œuvre d'une organisation apprenante (formation, management development, échange d'expérience, job rotation, etc.).

Pour conclure, encore deux idées fortes de cet entrepreneur de talent, Gérard Mulliez : « le destin est au service de la vision », donc pas de succès sans une vision claire et partagée, et « n'être jamais le n°1 », pour pouvoir se développer dans une certaine sérénité... Des concepts pertinents qu'il serait judicieux de méditer...

Steeves Emmenegger, fondateur de  
emmenegger | compétences | conseils et de  
SCAN swiss competencies assessment network