

Quelles sont les clés du succès d'une entreprise?



Steeves Emmenegger*

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. Parti d'une ancienne halle vide dans la région de Lille, il 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». L'entreprise a donc passablement investi en formation professionnelle et personnelle et, le fondateur lui-même, malgré ses presque 80 ans, passe encore six fois par an trois 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. Il les rend attentifs au fait qu'il est impératif de créer du lien avant de mettre des exigences, et il débat 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. Selon cette étude, les facteurs clés du succès

.....
Eviter d'être le n° 1,
afin de pouvoir
se développer dans
une certaine sérénité
.....

des entreprises – qui parviennent sur le long terme à avoir un taux de progression de leurs affaires et de leur rentabilité – sont liés, pour la grande majorité, à la gestion du capital humain. Ces facteurs déterminants sont au nombre de quatre:

● La capacité à axer le contexte de travail sur la performance, soit de lier la rémunération aux succès individuels et collectifs; d'engager les collaborateurs sur la base de tests validés et s'assurer

qu'ils bénéficient de la formation adéquate pour la fonction; ainsi que d'offrir des conditions d'emploi, en particulier s'agissant des prestations sociales, au-dessus de la moyenne du marché.

● 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 sur 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...

* Fondateur d'Emmenegger | compétences | conseils et de SCAN Swiss Competencies assessment network