

MICHEL **SARRAT**

NOUS RÉINVENTONS NOTRE ENTREPRISE

Comment la confiance
et l'intelligence collective
transforment une organisation
et son leader



diateino

NOUS RÉINVENTONS
NOTRE ENTREPRISE

Catalogage : ressources humaines, autogouvernance, épanouissement
professionnel, intelligence collective

Éditrice : Claire Gautier

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Édition française 2018 : Les Éditions Diateino

Copyright © 2018 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-302-8

Retrouvez-nous sur :

<http://diateino.com>

<http://facebook.com/diateino>

<http://twitter.com/diateino>

Michel Sarrat

NOUS RÉINVENTONS NOTRE ENTREPRISE

**Comment la confiance
et l'intelligence collective
transforment une organisation
et son leader**

Préface de Bertrand Ballarin

diateino

Sommaire

<i>Préface de Bertrand Ballarin, directeur des relations sociales du Groupe Michelin.....</i>	7
<i>Introduction.....</i>	11

LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ET CE QUI NOUS A CONDUITS À NOUS LANCER DANS CETTE DÉMARCHE

Développer l'intelligence collective, pourquoi ?.....	17
Une entreprise comme une autre, néanmoins.....	29
Notre histoire récente.....	41

LES GRANDES ÉTAPES DE NOTRE CHEMINEMENT

Libérer la parole.....	55
Il est où le DRH ?.....	73
Travailler sur l'identité de l'entreprise.....	89
Et l'argent dans tout ça ?.....	103
Une équipe de direction, ça sert à quoi ?.....	121
Écrire le rêve collectif : la démarche vision.....	137

HOMME ET PATRON : QUAND L'UN TRANSFORME L'AUTRE

L'entreprise et le dirigeant : qui transforme qui ?.....	153
Entreprendre en famille.....	173
Mettre l'essentiel au cœur de l'important.....	187
<i>Conclusion.....</i>	199
<i>Notre entreprise en un coup d'œil.....</i>	207
<i>Les livres qui m'ont inspiré.....</i>	209
<i>Les associations et mouvements cités.....</i>	213
<i>Remerciements.....</i>	215

Préface

Le parcours dont Michel Sarrat, après en avoir été l'instigateur inspiré, se fait aujourd'hui le témoin nous apporte des repères essentiels pour nous guider sur le chemin d'une salutaire mutation. En reprenant un mot de Malraux, disons qu'en transformant pour nous son expérience en conscience¹, il nous fait un insigne présent ; d'autant que son témoignage est rédigé avec une simplicité, une modestie et une sincérité qui nous font aller et venir entre le travail de l'intelligence et l'écoute de notre émotion.

Cette mutation n'est rien moins que la réinvention des principes d'action et de fonctionnement d'une entreprise. Au commencement, il y a le désir de libérer une intelligence collective que les formes classiques du management tiennent sous le boisseau, faute de se fonder sur la confiance. Libérer l'intelligence collective n'est pas une fin en soi ; cette démarche permet de fonder la compétitivité de l'entreprise sur l'innovation spontanée – naturelle, pourrions-nous dire – de personnes qui, du fait d'une responsabilité élargie, ont à relever des défis qui requièrent des solutions nouvelles. Jusqu'alors, elles avaient attendu ces solutions de leur hiérarchie ou de services spécialisés ; elles vont désormais les découvrir par elles-mêmes et en éprouver de la joie. Comme cette entreprise dispose, à travers

1. « Vivre, c'est transformer en conscience une expérience aussi large que possible » in *L'Espoir*, cité par Gaëtan Picon, *Malraux par lui-même*, Seuil, 1970, p. 7.

des conducteurs routiers dotés d'une large autonomie, d'une surface de contact énorme avec ses clients, cette innovation se développe avec ceux qui en bénéficieront *in fine*, ce qui en assure la pertinence.

Il s'agit donc, comme le suggérait François Guiraud, d'opposer la logique de la responsabilité à celle de l'obéissance². Ce n'est pas proclamer la fin d'une obéissance que Simone Weil plaçait au rang des besoins fondamentaux de l'âme humaine. C'est reconnaître qu'une organisation toute entière tournée vers l'action acquiert une puissance inouïe dès lors que ses membres obéissent de cœur à un projet qu'ils comprennent et aiment, plutôt que de n'obéir qu'à des consignes factuelles dont ils sauraient la plupart du temps décider mieux que quiconque³.

D'où le soin que met Michel Sarrat à expliquer comment, avec son équipe, il a amené l'ensemble des membres de l'entreprise, mais aussi le conseil d'administration et les investisseurs à faire remonter à la surface ce qui est généralement du domaine de l'implicite, à savoir le triptyque *mission, ambition et valeurs*, notions qui, une fois caractérisées, offrent au corps social autant d'éléments de permanence. Or l'être humain a également besoin de stabilité et ce n'est pas parce que le monde n'a jamais bougé aussi vite qu'il faut l'en priver dans une obsession du changement pour le changement. Faire ressortir ces éléments de permanence, c'est ancrer le

2. In Frédéric Lenoir, *Le Temps de la responsabilité : Entretiens sur l'éthique*, Librairie Arthème Fayard, 1991, 2013 pour la présente édition, pp. 169-170. Paul Ricoeur note en postface les risques qui s'attachent, dans un univers résolument tourné vers l'efficacité, au maniement de ces concepts dont la mise en œuvre peut être pour le moins équivoque (p. 362).

3. Simone Weil, *L'Enracinement : Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*, Gallimard/Quarto, 1943, 1999 pour la présente édition, p. 1034 : « L'obéissance est un besoin vital de l'âme humaine [...]. Elle suppose le consentement, non pas à l'égard de chacun des ordres reçus, mais un consentement accordé une fois pour toutes, sous la seule réserve, le cas échéant, des exigences de la conscience. »

mouvement, tel que la *vision* va le définir et le décrire, dans un socle grâce auquel nul ne perdra ses repères.

Lorsque cela est clair pour tout le monde, la confiance, la libération de l'intelligence collective et la responsabilisation ne sont plus des risques ; elles sont un amplificateur d'énergie qui transfigure le travail. Cette transfiguration du travail restera le ressort premier de l'engagement, le seul qui soit durable et assure le maintien de l'équilibre de la personne.

Une telle réinvention ne saurait advenir sans un travail sur soi du dirigeant. Ce qu'il y a de merveilleux dans le cas qui nous est ici conté, c'est que l'auteur ne fait pas ce travail tout seul, dans un dialogue solitaire avec lui-même ou avec un coach dans l'ombre de son cabinet. Certes, il y a au départ une réflexion et une décision individuelles issues du sentiment que, d'une certaine façon, il est, avec son comité de direction, le premier problème de son entreprise. Mais lorsqu'il pose la question : « Qui change qui ? », il met en lumière le cycle action-réaction-réaction qui va progressivement et de plus en plus vite transformer la relation entre le dirigeant et les membres de l'entreprise pour faire de celle-ci un organisme qui gagne en vitesse et en audace pour la simple raison que tout n'y procède pas du seul chef.

La création de ce mouvement vertueux nécessite une prise de recul à l'occasion de temps de ressourcement, au cours desquels le dirigeant va pouvoir discerner l'essentiel dans la masse de ce qui est perçu comme important. Et s'il y a bien une chose qui doit procéder du dirigeant, n'est-ce pas précisément la perception de l'essentiel ? Le récit qui nous est donné de ces temps de ressourcement projette le lecteur dans le champ de l'émotion et on ne peut pas dire qu'il en ressorte malheureux.

Or cet essentiel ne peut s'approcher si le dirigeant est tout entier pris dans l'action. Comme le disait Nehru : « [...] s'il est essentiel que nous ayons les pieds par terre, il l'est également

que nos têtes ne restent pas au niveau du sol⁴. » S'élever dans le regard porté sur la masse informe des événements suppose de ne pas se cantonner dans une pensée unidimensionnelle qui ne serait qu'une réflexion sur l'action et ses aboutissants, mais jamais sur ses tenants. De ce point de vue, lorsque Michel Sarrat écrit qu'il croit possible qu'une entreprise soit à la fois performante économiquement, ressourçante pour ses salariés et utile pour la société, il nous emmène sur ces hauteurs où la spiritualité conduit à penser l'action non pas séparément des valeurs – comme s'il y avait un temps pour agir et un temps pour être soi – mais à inscrire l'action dans ces valeurs.

Le dirigeant dont le portrait se dessine ici en filigrane accède alors à une unité ontologique que ceux qui l'approchent perçoivent sous la forme d'un rayonnement aussi discret qu'intense et qui donne de la force aux autres. François Jacob appelait cela la « statue intérieure⁵ ». On peut penser que c'est la condition première du charisme.

Bertrand Ballarin

Directeur des relations sociales du Groupe Michelin

4. André Malraux, *Antimémoires*, Gallimard, 1967, p. 334.

5. François Jacob, *La Statue intérieure*, Odile Jacob, 1987.

Introduction

Je marche dans le brouillard depuis maintenant deux heures. Après mon départ du refuge, je longe un sentier balisé qui borde un lac. Je sais qu'après ce lac, je devrai quitter le sentier pour monter vers la brèche qui me mènera à l'autre vallée. J'ignore comment je vais trouver le bon chemin. Je suis confiant et, en même temps, extrêmement attentif au moindre indice qui pourrait m'éviter de m'égarer. Tout à coup, la brume se dissipe et laisse entrevoir un premier sommet. Puis, le vallon dans son ensemble apparaît. La brèche est là, devant moi. Quelle jubilation d'avoir trouvé le bon passage ! Un moment indicible tant la beauté de ces hautes vallées pyrénéennes me touche.

Je dirige GT Location depuis 2001. Cette entreprise traite du transport de marchandises et compte 1 700 salariés. Depuis cinq ans, ce que nous vivons à l'intérieur de la société est à l'image de cette randonnée. Nous avançons, parfois dans le brouillard et dans le doute, mais le plus souvent avec cette vitalité qui caractérise l'entreprise. Nous inventons le chemin au fur et à mesure, nous créons notre parcours de transformation et de libération des énergies de chacun, en faisant face tour à tour à des succès et des échecs.

- ❖ Sur certains de nos sites d'exploitation, des équipes de conducteurs prennent en charge des tâches et des responsabilités traditionnellement dévolues au « chef ». Cela concerne, notamment, l'élaboration des plannings de travail et des congés ; ou encore l'entretien des véhicules, avec

l'émission des bons de travaux et la vérification des factures liées. Même les décisions à prendre en cas d'absence d'un conducteur ou d'une panne sur un véhicule peuvent relever de l'un ou de l'autre.

- ❖ Nos recrutements se font de plus en plus sur un mode collaboratif. Des jurys, composés principalement de conducteurs, procèdent à la sélection des futurs collègues. Pour être aptes à cela, ces conducteurs ont suivi des formations.
- ❖ L'autonomie de chacun peut également faire avancer grandement l'entreprise, comme nous le prouve l'histoire de Vincent. Ce conducteur livre des farines à des éleveurs dans le département de la Mayenne. Très apprécié par ses clients, il connaît parfaitement son métier. Un jour, alors qu'il discute avec un artisan transporteur, celui-ci lui fait part de son envie de vendre sa petite entreprise. Menant en grande partie la négociation, Vincent en parle à son directeur de filiale. L'information remonte jusqu'à nous, membres de l'équipe de direction, jusqu'à ce que nous décidions d'acheter ce petit fonds de commerce. Aujourd'hui, Vincent est à la tête de cette entité.

Ainsi, la transformation de notre entreprise s'exprime à travers une série d'événements qui, assemblés comme les pièces d'un puzzle, prennent tout leur sens. Depuis deux ans, nous sommes régulièrement sollicités pour participer à des colloques sur des thèmes liés à la « libération » des entreprises : comment GT Location peut-elle être un exemple de « ré-invention » pour les autres entrepreneurs ? Des entreprises viennent rencontrer nos équipes. Visiblement, ce que nous vivons au sein de GT Location parle à nos interlocuteurs. Nous avons nous-mêmes beaucoup appris du parcours suivi par d'autres entreprises. L'échange d'expériences est toujours enrichissant et inspirant... Mais de là à écrire un livre !

Pourquoi me lancer dans cette aventure ? Tout simplement pour témoigner – en écho à *Reinventing Organizations* de

Frédéric Laloux¹ – que des entreprises se mettent en mouvement. Pour montrer comment une entreprise « classique » se transforme, se réinvente progressivement. Et combien cette transformation est intimement liée à celle de son dirigeant.

L'histoire de GT Location n'est pas une *success story*. Notre entreprise intervient dans le secteur du transport routier de marchandises, réputé pour ses faibles marges. La concurrence y est rude et les contraintes réglementaires fortes. Ce livre raconte la « vraie » vie d'une entreprise. Après avoir lu ces pages, vous découvrirez les erreurs que l'on peut commettre en la transformant. Vous mesurerez tout ce que cela implique d'efforts, de recherches, de tâtonnements, mais aussi de bonnes surprises et de moments d'émerveillement. Vous percevrez mieux la puissance de l'intelligence collective quand elle se déploie au sein d'une société. Vous percevrez la force de l'engagement des collaborateurs quand la confiance les anime.

Le récit de ce que nous vivons depuis cinq ans, depuis que nous avons décidé de nous lancer dans l'aventure de l'« intelligence collective », permet de répondre aux principales questions qui nous sont posées : pourquoi vous êtes-vous lancés dans cette aventure ? Y a-t-il des conditions préalables ? Comment avez-vous commencé ? Suivez-vous un plan préétabli ? Quels effets constatez-vous sur la rentabilité, le taux de croissance de votre entreprise ? Connaissez-vous des moments de doutes ?

Ces questions font écho à celles qui sont à l'origine de notre cheminement et qui nous guident encore aujourd'hui dans nos réflexions :

- ❖ Comment développer l'intelligence collective ?
- ❖ Comment favoriser l'autonomie des équipes et leur permettre de prendre les décisions adaptées à leur situation ?

1. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Diatino, 2015.

- ❖ Comment libérer la parole des salariés et rendre la communication plus fluide ?
- ❖ Comment passer d'un management basé sur l'obéissance et la crainte à une dynamique fondée sur la liberté et la confiance ?

Pour répondre à ces interrogations, ce livre s'articule autour de trois parties :

- ❖ **Partie 1 : Le contexte de l'entreprise et ce qui nous a conduits à lancer cette démarche.**
- ❖ **Partie 2 : Les grandes étapes de notre cheminement.** Les chantiers de transformation que nous menons.
- ❖ **Partie 3 : Homme et patron : quand l'un transforme l'autre.** Le lien entre la transformation de l'entreprise et celle du dirigeant que je suis.

Avec cet ouvrage, je souhaite démontrer qu'une autre façon de travailler dans les entreprises est possible. Je place au cœur de mon récit les valeurs qui me sont chères : l'authenticité, la recherche de cohérence, le développement personnel et spirituel, le respect de l'autre et de la nature, mais aussi l'importance des qualités féminines qui devraient occuper une place plus grande dans les entreprises, comme ces « créatifs culturels » dont parle Jean Staune dans son ouvrage *Les Clés du futur*².

Bien sûr, j'aimerais rejoindre également mes collègues chefs d'entreprise et dirigeants. Peut-être leur donner le goût, l'envie de se lancer à leur tour dans cette aventure. Car notre contribution à l'émergence de nouvelles formes d'organisation est fondamentale. C'est à nous, entrepreneurs, qu'il appartient de transformer les entreprises. Nous en avons la liberté et la responsabilité.

2. Jean Staune, *Les Clés du futur : Réinventer ensemble la société, l'économie et la science*, Fayard, 2018.