

SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES

Séance du 6 novembre 1992 (37° séance)

L'ENTREPRISE, UNE TRIBU DANS LA JUNGLE ?

par **Robert Sarrazac (consultant)**

(Le compte rendu a été rédigé par François Valérian)

Étaient présents: M. Berry (CRG), P. L. Dahan (Merlin Gerin), P. Fridenson (EHESS), L. Gros (Industriel textile), T. Hoffenberg (Sofissimo / Cpm), R. Laufer (HEC), F. Londez (Londez Conseil), J. B. Loubeyre, P. Mayer (CRG), J. P. Narcy (Europ G.), F. Pinardon (CNAM), M. Pham Hu Tri (Klik Développement), C. Riveline (Ecole des mines), N. Thiéry (Quimard, Thiéry et associés), F. Valérian (Annales des mines), M. Villette (Sup de Co Paris), T. Weil (Ecole des mines),

Bref aperçu de la réunion

Robert Sarrazac mobilise les énergies dans les entreprises. Après son passage, de nombreux employés se disent transformés. Ils ont trouvé une motivation nouvelle et l'entreprise, selon Robert Sarrazac, est prête à affronter la jungle économique mondiale. Comment s'opère la transformation? Cette transformation est-elle durable et bénéfique?

Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:

Michel BERRY
Centre de Recherche en Gestion
de l'École polytechnique

Jean-Marc OURY
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris Secrétariat tél: 46 34 34 38 52 rue d'Anjou 75 008 Paris

Dans une grande salle de réunion, plus de cent cadres de l'entreprise sont assis face à une estrade. Sur cette estrade, un contremaître qui quelques mois auparavant obéissait encore dans la crainte.

Aujourd'hui, ce contremaître parle vrai. Il a décidé de dire aux cadres ce qu'il pense d'eux, même si c'est avec humour et gentillesse: trop souvent absents, trop souvent méprisants, ils ne peuvent attendre de leurs subordonnés un travail efficace. Le contremaître a changé: la "dynamisation globale" a été mise en oeuvre dans l'entreprise.

Un film vidéo présente les bienfaits de cette "dynamisation".

"L'entreprise m'a insufflé une seconde vie."

Dans la même entreprise, une ouvrière rappelle combien sa personnalité était chaque jour davantage détruite par un "travail de machine derrière une autre machine". Depuis lors, la dynamisation a eu lieu. Aujourd'hui, elle nous dit: "Je comprends les autres, et je change aussi".

Une usine d'une autre entreprise devait passer en 6 mois de 15 à 180 employés. Au bout de soixante-dix jours, non seulement elle est créée, mais tout le personnel se réunit pour célébrer la naissance de la nouvelle force commune. Dans les couloirs, les employés font des fresques murales appelant à la mobilisation. A côté de la fresque, un contremaître dit son bonheur au cameraman qui le filme: "C'est fantastique: j'ai quarante ans, je viens de naître. L'entreprise m'a insufflé une seconde vie."

Quel est l'homme qui accomplit de telles choses dans l'entreprise?

Il s'appelle Robert Sarrazac, et il a passé sa vie à créer de la force pour la lutte. Déjà, dans les années 30, il avait décidé de rester officier dans l'armée au lieu de retourner dans la vie civile, car il avait bien conscience de la nécessité de combattre l'Allemagne hitlerienne. A l'époque, l'énergie française était largement en sommeil quand elle aurait dû se mobiliser, et pourtant les dirigeants se targuaient d'être les hérauts de la civilisation. En 1938, Robert Sarrazac se rend en mission en Chine. Les Européens considéraient les Chinois comme des barbares, et pourtant il y avait chez les asiatiques une somme impressionnante de civilisation: le choc de la Chine éveilla Robert Sarrazac à la dimension mondiale des enjeux, et aux limites de notre propre suffisance. De retour en France il est l'un des chefs de la Résistance, et crée le service national des écoles de cadres du maquis. Depuis 1945, il sait que la lutte est mondiale, et que nos entreprises sont "des tribus menacées dans la jungle planétaire". Après plusieurs décennies de combat politique en faveur d'un gouvernement mondial -Robert Sarrazac fut l'organisateur de la célèbre interruption de l'Assemblée générale de l'ONU par des intellectuels favorables à la mondialisation des approches politiques-, Robert Sarrazac se rapprocha des entreprises.

Les entreprises? Des tribus dans la jungle.

Dans les années 70, alors que la crise économique fait rage, Robert Sarrazac fait ce triste constat: les entreprises françaises sont dans un état grave de sous-vitalité. Tout le monde a peur de tout le monde, et donc le rendement est faible. Que faire pour accroître la vitalité globale? Tout simplement, se souvenir qu'il y a, comme le note Robert Sarrazac, "de grandes ressources dans notre peuple", et que les poilus de 1914 discutaient dans les tranchées. Il faut en finir avec la méfiance entre les différents échelons de la hiérarchie, et reconnaître à tous le droit à la parole. C'est ainsi que pourra être insufflé dans les entreprises "un esprit tout neuf, ardent et responsable", esprit qui balayera sur son passage les miasmes de la sous-vitalité.

La dynamisation globale, sur laquelle Robert Sarrazac prépare un livre, est définie par son inventeur comme un processus d'engagement volontaire, reposant au départ sur au moins 30% de l'effectif de l'entreprise. En quelques mois, une entreprise voit s'améliorer de façon spectaculaire ses principaux indicateurs d'efficacité dans le travail. L'enjeu de la dynamisation est le retour de la confiance. La plupart des employés n'ont confiance, ni en les autres, ni en eux-mêmes. C'est la confiance retrouvée qui

insufflé le surcroît d'énergie nécessaire pour affronter la jungle. Dans trois ans, selon Robert Sarrazac, toutes les entreprises l'auront compris: les cadres qui n'auront pas augmenté leur niveau d'énergie se retrouveront au chômage; les autres se battront joyeusement à la tête de leurs tribus.

Comment procède-t-on pour redonner de l'énergie à une entreprise? Il faut aller très vite et très fort. Un comité inter-hiérarchique est constitué, et il doit susciter des propositions liées aux questions "Pourquoi mon équipe n'est pas efficace?", ou encore "Pourquoi est-ce que je me sens mal dans ma peau?"

Ces propositions débouchent sur un plan-programme de mobilisation accélérée, sur 12 à 18 mois, qui s'inscrit dans un plan à 3 ans, et qui est voté à main levée par tout le personnel. Il repose sur un principe simple: à tout problème, une solution. L'assemblée du personnel qui adopte le plan de mobilisation est une grande fête qui mobilise toute l'entreprise, et où apparaissent à la fois la confiance nouvelle, et une vision stratégique partagée.

En effet, la dynamisation globale suppose tout d'abord qu'on se parle. On ne peut combattre en groupe tout en restant silencieux: l'adoption du plan de mobilisation, c'est aussi une fête de la parole confiante retrouvée. Les employés disent: "Je suis enfin quelqu'un". Un journal, "Flash info", informe de la poursuite de la dynamisation, et même de l'opposition éventuelle de la CGT. Ensuite, on ne peut pas combattre si l'on ne sait pourquoi l'on combat. Tous les employés doivent voir nettement la jungle où ils se trouvent, avant d'être capables de s'y battre. Un "groupe d'observation des batailles" est formé, ainsi que des "commandos", des "viviers de formation", un journal TV et un "groupe décor et beauté".

Lutte biologique ou manipulation?

En préalable de tout ce processus, il y a ce que Robert Sarrazac appelle un "visionnement global partagé". Les employés de l'entreprise doivent partager la même vision de ce qui est à entreprendre, et des combats à mener pour que l'entreprise vive et réussisse. Par le visionnement global partagé, les employés retrouvent le sens de l'effort sur eux-mêmes dans le risque permanent, qui selon R. Sarrazac est indissociable de la vie.

Les ouvriers et les ouvrières retrouvent ce sens bien plus vite que les cadres qui ont souvent l'impression d'être menacés dans leurs prérogatives par la dynamisation globale. D'ailleurs, le soutien du Président de l'entreprise à l'opération est souvent nécessaire pour que les cadres s'impliquent. Ce n'est pas un hasard si Robert Sarrazac a créé une structure, appelée "Cellule initiale", et qui regroupe des chefs d'entreprises partageant le souci de la mobilisation humaine. Quand un chef d'entreprise exige de ses cadres qu'ils rencontrent Robert Sarrazac et qu'ils fassent ensuite un compte-rendu écrit de leur entretien, les cadres se sentent fortement incités à participer à la dynamisation globale.

Quels sont les membres du personnel qui participent en première ligne aux opérations de dynamisation globale, quels sont ceux qui se font les porte-paroles de leurs collègues et les meneurs de la mobilisation? Dans toute lutte biologique, selon Robert Sarrazac, ce sont les leaders naturels qui émergent, pas nécessairement ceux qui en ont la fonction officielle (seuls 60% des cadres s'engagent), mais ceux qui ont vocation à diriger les énergies nouvelles de l'entreprise. Robert Sarrazac sait les reconnaître dès le début du processus. Il les invite à dîner, et autour d'une bouteille de Beaujolais ils parlent de l'entreprise et d'eux-mêmes dans cette entreprise.

Certains membres du séminaire parlent de manipulation. La méthode de Robert Sarrazac ferait songer à celles des télévangélistes américains, ou des mobilisations des campagnes électorales dont l'effet retombe vite, une fois l'échéance passée. Ce serait une méthode désastreuse, qui minerait la confiance sur le long terme. Elle mènerait à la guerre civile dans l'entreprise, entre ceux qui croient à la lutte et ceux qui n'y croient pas.

Robert Sarrazac réfute entièrement toute accusation de manipulation. La manipulation, elle, existe selon lui à de nombreux niveaux dans l'entreprise quand cette dernière est dans un état de sous-vitalité. La dynamisation globale fait apparaître, au contraire, des ressources d'énergie insoupçonnées et un effort collectif dans la vérité et la

circulation de l'information. Certains participants à la réunion pensent que les techniques de Robert Sarrazac sont indispensables à la conduite d'une entreprise moderne. Le patron doit être un chef inspiré, et non pas le gardien paisible du sommeil de ses employés.

Sur un ton moins passionné, un intervenant demande si les méthodes de Robert Sarrazac resteraient efficaces en-dehors d'une situation de crise. On peut aussi se demander si la mobilisation obtenue survit à la crise, et résiste à l'usure du temps: les bonnes résolutions des standardistes pour prendre les messages les feront-elles voir la vie en rose longtemps?

Or il arrive à Robert Sarrazac d'intervenir dans des organisations en-dehors de situations de crise. L'apparition d'une crise n'est donc pas le facteur essentiel, même si la crise peut servir de détonateur à la prise de conscience des employés. Ce qui compte, c'est l'émergence du "visionnement global partagé": si les employés ont une vision commune des combats à mener, la dynamisation globale pourra s'accomplir.

S'il y a consensus sur la réalité de transformations intervenues dans l'entreprise, transformations au moins dans la façon dont les employés perçoivent leur travail, le consensus est moins fort sur la valeur à accorder à ces transformations: sont-elles bénéfiques? sont-elles appelées à durer?

Une chose est sûre: la philosophie de Robert Sarrazac est originale par la synthèse inhabituelle qui s'y opère entre un mondialisme militant et un appel à la prise de conscience de la compétition économique. Cette philosophie fait appel à un grand nombre de méthodes d'interventions en entreprises (projets d'entreprises, cercle de qualité, ...) et s'efforce d'en trouver la quintessence autour de la notion de dynamisation. Peut-être Robert Sarrazac choque-t-il parce qu'il déshabille nos concepts compliqués pour faire apparaître ce qu'ils sont tous en réalité: des modèles de mobilisation des énergies...