

INTRODUCTION

Au sein des entreprises, nous faisons face à des enjeux contradictoires et complémentaires, avec très souvent une organisation basée sur la spécialisation : des équipes opérationnelles chargées des demandes des clients, un bureau d'étude chargé d'innover. Des services au siège concentrés sur le reporting, des filiales concentrées sur le chiffre d'affaires quotidien. Certaines équipes traitent telle partie de l'enjeu, charge à une autre équipe de travailler l'autre, selon leurs compétences respectives. Les enjeux sont dissociés.

Et si, au lieu de dissocier les enjeux, on les maintenait face à face et on les traitait ensemble, pour mieux les dépasser ? C'est l'approche que je nomme « dialogique » et que je vais vous présenter dans ce livre.

Beauvais International, qui sert de terrain d'expérimentations à ce livre, est une PME européenne du secteur du transport routier. C'est avant tout une entreprise de gens volontaires et engagés, la plupart sans hauts diplômes, très préoccupés de satisfaire les clients. Ces dernières années, l'une de nos préoccupations a été de dépasser la simple « orientation client » des collaborateurs, et de les aider à élargir leur champ de vision afin de monter en compétences les équipes.

Dans le cadre d'un Crédit impôt recherche en management, mené depuis 2006 sous la responsabilité scientifique de Marie-José Avenier, nous avons considéré le sujet des dialogiques : vous identifiez des enjeux qui s'opposent tout en se complétant. Votre objectif est alors de les maintenir en tension, d'utiliser le « courant électrique » ainsi créé afin de produire un chemin créateur de valeur.

Le saut à faire entre une approche scientifique des dialogiques, et la mise en pratique en entreprise est ahurissant. Nous y sommes parvenus de tentatives en expériences, et nous avons inventé le management dialogique !

Cette réflexion a mené à des résultats très concrets. De « je fais bien mon travail, et c'est normal » nous sommes passés à des initiatives dans les relations externes mais aussi intra-groupe innovantes beaucoup plus pertinentes, renforçant la fidélisation des clients, établissant des liens de partenariat tangibles avec les clients et fournisseurs, avec une volonté accrue des équipes d'aller plus loin, de se remettre en cause, et d'innover. Ce chemin est sans fin, fait de hauts et de bas, et ô combien plein de sens !

Notre métier consiste à transporter des biens industriels entre des usines basées au Royaume-Uni, au Benelux, en Allemagne, en France et en Italie. Ces transports concernent à 80 % des expéditions de groupage constituées de quelques colis ou palettes (15 à 40 expéditions par camion international), et à 20 % de lots (3 à 5 lots par camion).

Beauvais International, par ses 4 sites de Londres, Aix-la-Chapelle, Beauvais, Milan, met à disposition de ses clients, un système de tractions préprogrammées, avec des départs journaliers entre chaque site à heures fixes chaque nuit et un choix de 3 vitesses pour chaque expédition. Nous tenons à maintenir une interface humaine entre les sites de l'expéditeur et du destinataire en langue locale. Nous arrivons à un niveau de fiabilité récurrent de 99,6 %.

Le management mis en place depuis 1996 est en équipe apprenante et *empowered* (autonomes), avec une hiérarchie plate, et sans centres de profit afin d'éviter toute divergence d'intérêts entre les sites.

L'approche dialogique a permis une transformation très positive dans notre entreprise. J'ai écrit ce livre pour la partager avec vous. Nous vivons une époque de changements profonds, que ce soit sur un plan technologique, avec la remise en cause des *business models*, avec les attentes nouvelles des collaborateurs et leur refus d'un management fortement hiérarchique, et la nécessité de transformation d'une économie extractive, qui utilise sans cesse de nouvelles matières premières, en économie régénératrice de ses ressources s'inspirant des principes du vivant.

Le management est un moyen de développer la capacité d'adaptation de nos entreprises face à ce XXI^e siècle incroyable.

Ce livre baigne dans la pensée complexe, en lien entre autres, avec les travaux d'Edgar Morin, de Marie-José Avenier et d'autres chercheurs. Je vais vous raconter les histoires de nos équipes, pour peu à peu vous emmener sur le chemin des sources, réflexions et expérimentations que nous avons menées, et vous permettre, je l'espère, d'adopter cette approche novatrice du management dialogique.