

SAGARMATHA : L'AVENTURE ET L'ENTREPRISE

La passion de l'aventure

Sagarmatha signifie Everest en népalais, ce nom évoque immédiatement l'altitude, la performance et l'aventure. Christophe Larrenduche vit sa passion de l'aventure, du trekking, du rafting avec ses amis. Il aime également son métier de « marketeur » au sein du groupe Hachette. En 1990, il décide de mettre en lien sa passion pour l'aventure et son métier de marketing au service des entreprises. Il crée alors, avec un tour opérateur, une entité dédiée aux entreprises pour proposer à leurs responsables de vivre ensemble des moments exceptionnels.

Son objectif : rapprocher les personnes, leur permettre de mieux se connaître et de mieux travailler ensemble. L'idée de Christophe est que, vivant ensemble de belles et fortes expériences de vie, l'envie de partage s'étendra à l'activité professionnelle. Les habituels « silos » que l'on observe dans nombre de grandes entreprises pourront ainsi être dépassés et la coopération accrue.

Cette innovation qui consiste à adapter l'univers du voyage à l'entreprise pour créer du lien, rendre plus humaines les relations interpersonnelles et redonner un pouvoir d'initiative aux personnes est le fil rouge tenu dès le départ de l'entreprise. Cependant, il n'y a là aucun fixisme : « toujours changer pour rester nous-même » est une des phrases clés de Christophe Larrenduche en perpétuelle recherche d'innovation.

Après l'innovation entrepreneuriale, l'innovation sociale

Quand Sagarmatha démarre, en 1991, il n'y a que deux associés. L'activité se développe avec une grande proximité avec les clients : on bivouaque ensemble dans les déserts, dans les montagnes ou près des volcans... Ce lien que Sagarmatha souhaite créer au sein des équipes des entreprises se crée aussi entre Sagarmatha et ses clients, tissant ainsi des relations durables. Les opérations se multiplient donc, leur taille également et l'entreprise est sollicitée, au-delà des voyages, pour organiser des événements de communication institutionnelle.

Des liens forts s'établissent également entre les dirigeants et les salariés de Sagarmatha : au début stagiaires, les membres de l'équipe sont vite embauchés et tous, plus de dix ans après sont encore présents dans l'entreprise. Fortement engagés, partie prenante de toutes les opérations, ils font grandir l'entreprise. Non seulement ils ont conscience de cela, mais leur directeur affirme que « les personnes ne sont pas un coût mais un potentiel de croissance et de développement ». Dès le début de l'entreprise, l'optimisation de ce potentiel est au cœur de la politique de ressources humaines de l'entreprise : les personnes sont accompagnées et formées et plus de la moitié de l'entreprise est maintenant composée d'anciens stagiaires.

L'entreprise crée ainsi trente emplois et s'attache à l'épanouissement de chacun. La notion d'organigramme est bannie au profit de celle « d'orchestre » et « d'instrumentistes » : juniors, seniors, directeurs, conseillers ; chacun joue sa partition. Les talents et les envies émergent. Les dirigeants détectent les besoins du marché et mettent en lien ceux-ci avec les talents de l'entreprise. C'est ainsi qu'un conseiller qui se sent « à l'étroit » dans sa mission, exprime sa passion et son talent pour le « teambuilding » : c'est alors la naissance de Tikka, entité du groupe spécialisée sur le sujet.

1 Interview BAWB (Business as an Agent of World Benefit), réalisée par Jean Pagès, Institut Français d'Appreciative Inquiry ; 21-01-2013

SAGARMATHA : L'AVENTURE ET L'ENTREPRISE

Une autre conseillère se distingue par son aspiration à œuvrer dans le sens de la responsabilité sociale et environnementale, la direction de Sagarmatha perçoit immédiatement cette aspiration en lien avec l'ADN de l'entreprise. Le marché de la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) émerge, le talent se révèle dans l'entreprise : c'est alors la naissance de Namaska, entité du groupe qui développe des événements d'entreprises –conventions, séminaires- en promouvant le respect de l'environnement et le développement durable. Les lieux sont choisis en conséquence et un pourcentage du chiffre d'affaires est dévolu au développement d'activités solidaires et environnementales.

Le marché de la communication institutionnelle continue d'évoluer et les entreprises expriment de nouvelles demandes auxquelles la direction de Sagarmatha prête l'oreille. Ainsi, nombre d'entre elles souhaitent, au-delà d'un événement collectif convivial telle une convention par exemple, un accompagnement dans la durée, une action plus profonde qui permettent une mobilisation durable des équipes. Cela rejoint les aspirations d'un des directeurs de la société qui, profitant de ce « potentiel de situation » crée une nouvelle offre en conséquence et une entité dédiée : « 8848 ».

Quel impact ?

C'est bien sûr d'abord la création de 30 emplois permanents et le développement de l'activité de nombreux prestataires extérieurs associés. Deux agences fonctionnent à plein régime, l'une à Paris, l'autre à Lyon et les filiales créées se développent.

L'impact social qualitatif est également impressionnant : toute l'équipe est motivée et engagée, parfois au-delà du raisonnable, dans la réussite des projets. Le lien avec les clients est profond et les fidélités mutuelles fortes. La convivialité se traduit par un séminaire annuel festif, qui complète celui destiné à faire le point des réalisations et à construire les perspectives d'avenir.

D'autre part, Sagarmatha a intégré, en 2001, un grand groupe de communication : Le Public Système. Celui-ci a respecté l'approche et la philosophie de Sagarmatha, lui fournissant une base administrative solide. Il a bien sûr veillé à la rentabilité de l'activité mais s'est aussi enrichi de l'apport de la petite société intégrée dans son giron. Ses pratiques réactives, sa capacité à faire confiance aux « entrepreneurs » et l'engagement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale ont irradié tout le groupe.

Quelle philosophie sous-jacente ?

Plusieurs idées fortes sous-tendent l'action de Christophe Larrenduche. Tout d'abord, l'amour des autres et la confiance en leurs ressources propres : « redonner le pouvoir aux gens », leur faire confiance, les accompagner dans le développement de leur potentiel afin que celui-ci puisse se concrétiser dans une activité économique. Ensuite, une « vision organique » de l'entreprise : celle-ci ne se développe pas selon un plan mécanique, mais par un essaimage qui repose sur une attention à la fois au marché et aux talents en interne. Il y a là un modèle original qui respecte l'ADN des entrepreneurs et conduit à l'enrichissement de l'entreprise par l'expression des différences.

SAGARMATHA : L'AVENTURE ET L'ENTREPRISE

Enfin, il n'y a pas, dans l'esprit de Christophe Larrenduche, de plan de développement préconçu, d'objectifs à long terme, mais plutôt une capacité à accompagner « les transformations silencieuses » de la société et à avancer pas à pas. L'ambition n'est donc pas de grandir inconsidérément mais de garder une identité forte : « être unique, mais pas nécessairement grand ». Il n'en reste pas moins que l'entreprise poursuit, d'année en année, sa progression.

Quelques points de réflexion...

Ce modèle de développement « organique » pourrait être rapproché de l'approche philosophique chinoise traditionnelle : on y mise non sur la volonté de plier le monde à sa stratégie et à ses objectifs mais bien plutôt sur la détection d'un « potentiel de situation ». Cela se traduit par une attitude d'écoute et d'ouverture à des « signaux faibles » du marché, et à leur mise en relation avec, non une capacité de réponse immédiate, mais la révélation de talents qui apporteront les meilleures solutions. Il s'agit d'un modèle vivant, non réducteur des différences du marché ou des collaborateurs, mais au contraire qui les met en évidence, les développe pour des réalisations économiques et l'épanouissement individuel.

Ne peut-on voir là un modèle inspirant car anticipant les évolutions des entreprises de demain, de plus en plus confrontées à la vitesse, à la diversité et à l'imprévisibilité ?