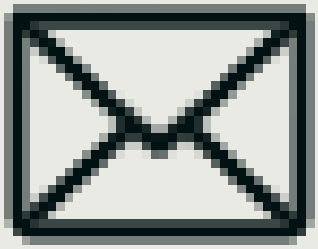
Portrait

"La capacité à se repositionner, à interroger ses choix et à cultiver un regard critique est essentielle pour diriger avec agilité"

Matthieu Sarrat dirige GT Solutions depuis 2019, une entreprise familiale de transport routier bordelaise de 2 000 salariés. Diplômé du parcours dirigeants de l'IVHM, il nous explique comment il conjugue au quotidien vision stratégique, ancrage opérationnel et adaptation aux défis contemporains.



Recevez l'actualité de l'ICP !

Je choisis mes centres d'intérêts

En savoir plus sur l'Institut Vaugirard - Humanités et Management (IVHM)
C'est dans le creuset des Humanités que l'IVHM propose aux managers et dirigeants de renforcer leur capacité à faire face aux défis relationnels, personnels et culturels, inhérents à leur mission.

A l'Institut Vaugirard, les dirigeants et managers d'entreprises publiques ou privées viennent travailler les problématiques opérationnelles et stratégiques, sous l'angle singulier des Humanités (philosophie, sociologie, anthropologie, économie, histoire…).

Une approche innovante dont l'enjeu est moins la maîtrise d'une technique que celle d'un sens.

Lieu de formation, de partage et d’actions, l'IVHM propose trois types d’activités : ateliers pratiques et prospective, parcours dirigeants et management de proximité, cycles de conférence.

Ses activités ont pour socle une pédagogie singulière, mêlant des apports du monde académique et des expériences du monde de l'entreprise.

>> Découvrez plus en détails son activité et les formations proposées



@DR

ALUMNI FORMATION CONTINUE TÉMOIGNAGE

Vous avez rejoint GT Solutions en 2015 après une une dizaine d'années dans le conseil stratégique. Qu'est-ce qui vous a motivé à rejoindre l'entreprise familiale ?

Le conseil est un monde où les concepts sont clairs, très structurés, mais qui ne se confrontent pas toujours à la réalité quotidienne du dirigeant. Quand on a commencé à discuter avec mon père, Michel Sarrat, de la perspective de rejoindre l'entreprise, j'étais intéressé pour entrer dans un monde où, au-delà des idées bien organisées, il y avait le monde de la mise en œuvre.

En rejoignant GT Solutions, j'ai découvert que **diriger est un aller-retour permanent entre idées et mise en œuvre, entre vision et adaptation**. J'avais envie d'aller au-delà des idées et d'entrer dans la réalité du terrain, complexe et incertain.

Dès mon arrivée, j'ai occupé plusieurs fonctions au sein de l'entreprise, notamment des postes opérationnels, ce qui m'a permis d'acquérir une compréhension approfondie des réalités du secteur. Ce fut un apprentissage essentiel avant de prendre la direction générale en 2019.

Vous avez suivi le Parcours dirigeants - Faire face à la complexité et à l'incertitude en 2022. Qu'est-ce qui a motivé cette décision ?

Lorsque j’ai pris mes fonctions de directeur général, je l’ai fait avec une approche de consultant, au sens du triptyque : avoir une bonne idée, la formaliser et demander qu'elle soit bien exécutée. Mon monde des dessins, des concepts, des bouquins de management ne me suffisait plus et je me suis réellement questionné : est-ce que c'est normal que ce soit si difficile ? Le difficile étant à la fois dans ce que je n'arrive pas à faire, peut-être par manque de compétences, mais aussi dans l'environnement externe avec de nombreux événements adverses imprévus et potentiellement destructeurs de valeur, que ce soit au niveau économique ou humain, et par la mise sous tension des équipes.

C'est vraiment cette thématique de “manager dans la complexité” qui a poussé ma réflexion. En 2022, après plusieurs années marquées par des crises successives (COVID, inflation, une acquisition difficile...), **j'avais besoin d'une nouvelle grille de lecture pour mieux appréhender la complexité du monde dans lequel nous évoluons**. Le programme “Diriger et Faire face à la complexité et à l'incertitude” propose une **approche singulière** que je n’avais pas rencontrée auparavant : **l’association entre la philosophie et le management qui permet de prendre la distance nécessaire à la prise de recul et au questionnement**.

Une phrase de Marc Grassin m'a particulièrement marqué pendant le parcours : *"Toute décision est avant tout relationnelle."* Ce programme **m'a aidé à transformer ma manière de manager, en mettant plus d'accent sur l'appropriation collective des**

choix stratégiques. J'ai pris conscience que le rôle d'un dirigeant ne se limite pas à prendre des décisions, mais à créer les conditions pour qu'elles soient bien comprises, partagées et mises en œuvre efficacement.

Comment avez-vous intégré concrètement ces enseignements dans votre façon de diriger GT Solutions ?

Dans les périodes de turbulences, j'ai observé que chacun tend à se replier sur lui-même, sur son champ de responsabilité et d'action, ce qui nuit à la transversalité et à la coopération. Or, pour diriger une entreprise, on a besoin de maintenir cette dynamique collective. Ma première action après le parcours a été de **consacrer plus de temps à la discussion avec mon comité de direction pour s'assurer que chacun s'appropriait les décisions individuellement et collectivement**.

J'ai aussi fait évoluer ou **instauré de nouveaux rituels de dialogue au sein de l'entreprise** :

des réunions mensuelles avec les cadres et agents de maîtrise pour partager les actualités, expliquer nos orientations et prendre le pouls des équipes
un "Tour de France des filiales" au printemps, durant lequel je me rends sur le terrain avec les directeurs pour échanger directement avec les équipes et confronter mes décisions à leur réalités opérationnelles
une "grand-messe" annuelle en décembre, pour faire le bilan et aligner tout le monde sur les objectifs de l'année à venir
et l'organisation d'événements qui permettent de maintenir une cohésion et de s'assurer que chaque collaborateur comprenne et s'approprie la stratégie globale

Vous avez évoqué l'importance d'un leadership incarné. Comment trouvez-vous le bon équilibre entre subsidiarité et décision plus verticale ?

GT Solutions à une culture forte de responsabilisation et d'autonomie des équipes basée sur le concept de subsidiarité. Toutefois, en période de crises successives, se pose la question de réaffirmer la place du dirigeant et des cadres pour donner une direction claire et rassurer les équipes.

Il ne s'agit pas de centraliser toutes les décisions, mais de trouver le juste dosage entre agilité locale et cohérence stratégique. Dans ce cadre, ma mission est d'être présent pour insuffler du sens et veiller à ce que les décisions prises soient alignées avec notre vision.

Si vous deviez partager un apprentissage marquant de votre parcours de dirigeant, laquelle serait-elle ?

"Quand tout se passe normalement, rien ne se passe comme prévu." de Peter Sloterdijk.

Cette réflexion résume bien mon expérience : **diriger, c'est accepter l'incertitude et l'imprévu comme une nouvelle norme.**

Il ne s'agit pas seulement d'avoir la bonne stratégie, mais de construire un collectif capable de s'adapter, d'apprendre en continu et d'agir avec discernement face aux défis qui se présentent.

Diriger, ce n'est pas imposer des réponses toutes faites, mais créer un espace de dialogue et de co-construction. C'est cette approche qui, à mon sens, permet à une entreprise de se développer durablement.

En somme, ce parcours avec l'Institut Vaugirard - Humanités et Management de l'ICP m'a offert bien plus qu'un cadre de réflexion : il m'a permis de prendre du recul sur mon rôle, de questionner mes certitudes et d'affiner mon approche du leadership en adoptant une posture plus ouverte et en intégrant davantage d'intelligence collective dans mes décisions.

Je mesure à quel point la capacité à se repositionner, à interroger ses choix et à cultiver un regard critique est essentielle pour diriger avec lucidité et agilité.

Publié le 18 juillet 2025 – Mis à jour le 3 septembre 2025

A lire aussi

À LA UNE

ALUMNI

FORMATION CONTINUE

TÉMOIGNAGE

Tous les tags