

Éloge
du bordel organisé
en entreprise

■ Jean-Luc Pardessus

Éloge du bordel organisé en entreprise

*La transformation pétillante :
la performance à cœur,
l'homme au cœur*

Préface de Pierre Blanc-Sahnoun

INTERÉDITIONS

Couverture : © Misteratomic

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2018

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-7296-1818-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Préface de Pierre Blanc-Sahnoun. Les admirables effets d'une goutte de désordre dans un océan de contrôle.....	IX
Introduction. Une autre voie : celle qui, en 5 étapes, fait pétiller les yeux comme les résultats	1
ÉTAPE 1 COMMENCER PAR CRÉER UNE CULTURE OUVERTE..... <i>Mode d'emploi pour insuffler la vie et mettre du peps dans votre société ; un mot d'ordre : performance et créativité, dans la bonne humeur, à tous les étages</i>	7
ÉTAPE 2 TRAVAILLER SUR L'INTENTION PROFONDE..... <i>Le boulot du leader, c'est créer les conditions pour que les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes. Bien joli ! Concrètement on fait comment ? Quel leadership pour l'aventure des valeurs ?</i>	39
ÉTAPE 3 CRÉER UNE DYNAMIQUE DE MOBILISATION	67
<i>Menez les mêmes politiques RH que vos concurrents et vous aurez les mêmes résultats financiers. Comment faire vraiment mieux ? Boostez les richesses humaines pour créer de la valeur !</i>	
ÉTAPE 4 IMAGINER DES FUTURS DÉSIRABLES ET DES STRATÉGIES AMBITIEUSES	105
<i>Comment imaginer des futurs prometteurs et tracer avec rigueur le chemin qui y mène ? Comment enchanter visions, plans stratégiques, grands desseins ? En gros : comment créer beaucoup de valeurs !</i>	

ÉTAPE 5	UNE TRANSFORMATION DOUCE :	
	NI MARCHÉ FORCÉE NI OBSESSION DU CONTRÔLE	
	MAIS L'ÉNERGIE QUI JAILLIT ET CIRCULE	139
	<i>L'organisation veut se perpétuer et elle est très forte pour ça.</i>	
	<i>Comment la faire muter de façon durable et efficace ?</i>	
	<i>Commencez par désorganiser les schémas de pensée</i>	
	<i>et faites rêver la nouvelle organisation par vos équipes</i>	
	Conclusion. La performance à cœur et l'homme au cœur	
	avec fierté ou la transformation pétillante.....	167
	Des convictions tirées de mon expérience	171
	Bibliographie	179
	Remerciements	181
	Repères méthodologiques.....	183
	Table des matières.....	185

À Laetitia et Jean,
À Laure et Pierre,
Mes maîtres en fantaisie intelligente

« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et de tes femmes le désir de la mer. »

Antoine de Saint-Exupéry

Préface

Les admirables effets d'une goutte de désordre dans un océan de contrôle

LORSQU'ÉMERGE une nouvelle pratique d'accompagnement, la question est toujours la même : est-ce qu'il s'agit juste de quelqu'un d'exceptionnel qui réalise des choses exceptionnelles, ou bien la puissance de la méthode est-elle suffisante pour qu'elle devienne autoporteuse et puisse être répliquée par d'autres praticiens dans d'autres contextes ?

Concernant Jean-Luc Pardessus, l'auteur de ce livre, j'aurais longtemps été tenté de répondre par la première option. Le connaissant depuis très longtemps, je sais que, dans tous ses contextes professionnels, il n'aura jamais fait qu'une chose et une seule : réenchanter le travail. Là où il passait, les gens se remettaient à sourire, il y avait des réunions à tous les coins de table, on voyait des parties de foot ou de ping-pong s'improviser dans les couloirs aux moquettes jadis austères, et l'on entendait des éclats de rire s'échapper des bureaux. Et invariablement, quelques mois plus tard, les résultats décollaient, la filiale se remettait à performer à la grande joie des actionnaires, et les tenants d'une hiérarchie figée, dérangés par ce surdoué qui faisait vraiment bouger les lignes, s'arrachaient les cheveux. Petit prince semant des étoiles dans son sillage, Jean-Luc

continuait à apprivoiser les roses et à déjouer les ruses des renards. La transformation s'opérait en douceur, naturellement, loin des plans d'action à marches forcées. Plutôt qu'une armée en marche, on voyait plutôt un groupe de voyageurs joyeux et pleins de curiosité.

Aujourd'hui, la parution de ce livre, que j'aurais rêvé de pouvoir faire lire à mes clients depuis des années, me fait finalement pencher pour la deuxième hypothèse : que sa façon de procéder puisse faire école. Que d'autres s'inspirent des intuitions de cet expérimentateur élégant pour mener des transformations d'entreprises sans avoir recours à des Panzer divisions de consultants en stratégie mais avec finesse, intelligence et humour. Car là où passe Jean-Luc Pardessus, l'humanisme est toujours à l'honneur. Les personnes et les équipes sont ses partenaires naturels, car il construit à partir de leurs valeurs et de leurs espoirs.

Ce qui me fait penser que cette méthode est « exportable » au-delà de la personnalité de celui qui l'a développée sur le terrain, c'est qu'elle réconcilie les objectifs de performance inhérents à toute entreprise avec des pratiques de management éthique, la création de valeur avec le respect des valeurs. Ce que nous enseigne ce livre finalement, c'est à créer des communautés de travail à haut niveau d'énergie, fières de leur identité et tournées vers un objectif partagé.

Ami manager tiraillé entre ta loyauté aux objectifs et ta loyauté aux équipes, ce livre t'apprendra à réconcilier les deux et à dépasser leur apparente opposition. Les transformations d'entreprises ne sont pas des campagnes militaires, pourtant, c'est l'analogie la plus proche que l'on puisse tirer de la façon dont elles sont menées, tant par les opérationnels de l'entreprise que par les cabinets de consultants qui les mettent en musique. Et si on changeait de

métaphore ? Le b*** : au premier abord, cette notion n'est pas la première que l'on associe au monde de l'entreprise. Et pourtant, elle a beaucoup à nous apprendre car elle est à la base d'une relation humaine réussie, sans laquelle il n'y a ni équipe, ni leadership, ni de management. Comme tous les processus humains, le changement est imprévisible. Le mener avec violence et dans l'obsession du contrôle, c'est le condamner dès le départ à être perçu comme un traumatisme. Imposer par le truchement de beaux slogans et de diaporamas PowerPoint un projet déconnecté de l'expérience quotidienne des acteurs, c'est également faire erreur. S'inspirant des idées de l'approche narrative, Jean-Luc Pardessus met la créativité et le respect au centre du redressement d'entreprise.

Avec une touche de désordre assumé. « Bordélo-créatif » ? C'est un mot dont vous ne devriez pas avoir peur. Car il ne faut pas s'y tromper : tout changement agite les molécules. Si vous voulez vraiment changer les choses, il faut accepter de les contrôler un peu moins, de cultiver l'imprévu et la sérendipité, de les importer dans les contrées du management. Voilà en 180 pages de concentré d'expérience une méthode pour vous y aider.

Pierre Blanc-Sahnoun
Cofondateur de la Fabrique Narrative

Introduction

UNE AUTRE VOIE : CELLE QUI, EN 5 ÉTAPES, FAIT PÉTILLER LES YEUX COMME LES RÉSULTATS

À MA GAUCHE L'ENTREPRISE « PERFORMANTE » : articulée autour de « process robustes », elle promet le bonheur à coup de simplifications, d'efficacités, de comités éthiques, de benchmarkings.

À ma droite l'entreprise du bien-être : libérée (vraiment ?), obsédée par la QVT (vilain acronyme de qualité de vie au travail), férue de belles valeurs et d'humanisme, elle promet une vision idéale de réconciliation de l'homme et de son entreprise. Le bonheur est à portée de méthodes.

Entre ces deux utopies, peu de modèles font l'objet d'une réflexion poussée.

Je crois profondément qu'il existe une autre voie : celle d'une entreprise au modèle « organique », qui cale son fonctionnement sur celui de la vie. Cette entreprise tire sa richesse de ses cellules (les femmes et les hommes) mises en réseaux ; elle puise son énergie dans la créativité et mute constamment pour grandir. Le cerveau, le leader, est là pour coordonner et intégrer les aspects émotionnels et rationnels, créer les conditions pour que l'organisme puisse croître harmonieusement.

Cette troisième voie est celle de l'entreprise qui « vit bien ». Celle de l'entreprise qui intègre du « bordélo-crétif » parce que c'est rigolo et parce que ça marche. Celle qui permet aux femmes et aux hommes de s'épanouir parce qu'ils sont invités à prendre leur destin entre leurs mains et que ça donne des résultats. Le « leader créatif » est celui qui fait advenir : il crée les conditions pour que l'imagination prenne le pouvoir, que l'ambition fleurisse, que les résultats pétillent. Un mélange de rigueur américaine et du french flair revitalisé.

Il va être question de l'entreprise bien vivante. Celle qui se porte bien, et qui se nourrit de la métaphore du vivant, celle aussi qui vit selon des valeurs : qui vit « bien ». Dans laquelle les femmes et les hommes vivent bien.

Il y est question de création de valeurs.

De valeur *financière*. Oui, assumée. Si vos actionnaires ne sont pas ravis du retour sur leur investissement, la probabilité est élevée que vos belles intentions et vos méthodes géniales soient invitées à trouver un autre terrain d'expression. Ça serait quand même dommage. Et puis ça crée de la confiance, une belle performance financière. Et la confiance, ça permet tellement de choses ! L'optimisme en particulier. Qui permet tout.

De valeur *humaine* aussi.

Quel bonheur de rejoindre son bureau le matin et d'être heureux de retrouver des collègues souriants, ouverts, engagés. Ce bonheur est notre responsabilité. Naïf ? Non : choix de vie. Un vrai choix de vie.

Il y s'agira volontiers d'autres valeurs également : celles que vous aurez choisies. L'écolo, le durable, le responsable, le bio, la transmission... Vous ne pourrez pas tout faire, mais vous pourrez faire beaucoup plus si vous manifestez une intention claire et vivante et que vous vous donnez les moyens.

Voilà dans ce livre mes suggestions pour redonner puissamment vie à une organisation.

J'ai fait beaucoup d'erreurs dans ma carrière. Nommé DG trop tôt (j'avais 32 ans), je me suis alors révélé un piètre leader. Mais les 18 ans de direction générale qui ont suivi m'ont permis d'expérimenter, d'apprendre. J'ai découvert que le métier de dirigeant consiste à créer les conditions pour que chacun ait envie de donner le meilleur de lui même.

J'ai ensuite créé «Regards Associés», un cabinet de conseil. Je me suis entouré de grands talents, mus par la même intuition. Ensemble nous avons testé à grande échelle, expérimenté, affiné des approches afin de promouvoir un leadership humain et contagieux, créateur de valeurs.

Vous trouverez page 171, si vous le souhaitez, les jalons de mon apprentissage.

Vais-je vous proposer ici des recettes toutes faites tirées de mes expériences? Mon intention ici est bien plutôt de vous aider à stimuler vos propres idées, puis de vous rendre contagieux.

Mon programme: challengeons le *statu quo*, inventons sans cesse, soyons doucement subversif avec une infinie bienveillance et mort au prêt à penser!

Nous allons filer la métaphore du chemin. D'abord parce que j'adore marcher: treks et balades m'aident à clarifier mes idées et à découvrir de nouvelles inspirations, mais surtout parce qu'elle me semble refléter le parcours du leader: une aventure de découverte de lui-même, des autres, des paysages de sa vie à un rythme puissant comme la terre.

Chaque étape vous permettra de rencontrer des balises. Comme lors d'une course d'orientation, il faut avoir

découvert toutes les balises et le message qu'elles portent pour atteindre l'objectif.

L'objectif, c'est vous.

Vous allez vous rencontrer.

La performance à cœur, l'homme au cœur.

Notre chemin commun pour insuffler de la vie va passer par cinq étapes.

Lors de la première nous allons nous interroger sur ce qui fait vivre réellement l'entreprise. Mettons de la créativité à tous les étages, nourrissons-nous de notre capacité à faire des succès (nous l'avons tous, cette capacité) avec les Pratiques Narratives, chérissons la complexité : ça booste.

Qui pour insuffler cette vie ? Le leader créatif, sujet de notre seconde étape. Vous, cher lecteur. Vous auriez déjà abandonné la lecture de cet ouvrage si une intuition ne vous soufflait pas à l'oreille qu'on y parlait de vous, de votre singularité, de votre motivation et de vos talents. Le leader créatif est celui qui fait advenir. Son génie propre n'est pas de trouver les meilleures solutions, mais de poser les problèmes avec recul, avec intention, et de permettre aux options de fleurir avec vigueur. La moisson sera riche.

J'aime l'idée que les femmes et les hommes sont plus que des ressources. Méritent un peu plus d'attention que la data. Troisième étape. Nous parlerons donc de richesses humaines. Jeu sémantique ? Non : nous verrons très concrètement comment faire croître ces richesses, mères de toutes les autres richesses.

Richesses qui permettent l'émergence d'opportunités. Et de risques, sinon on s'embêterait. Nous arrivons à notre quatrième étape : comment concevoir des futurs riches pour tous. Un beau foisonnement né d'un certain désordre que nous avons encouragé avec méthode et délice nous fournira un matériau riche. Comment tirer le