

■ 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

www.dunod.com

ISBN 978-2-7296-185 8-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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 <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>	67
ÉTAPE 4 IMAGINER DES FUTURS DÉSIRABLES ET DES STRATÉGIES AMBITIEUSES <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>	105

ÉTAPE 5	UNE TRANSFORMATION DOUCE :	
	NI MARCHÉ FORCÉ 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

