

PME Magazine von 29.06.2007, Marc Benninger

## Les nouvelles balises

**Bernard Radon. Le coach romand publie chez Dunod un livre décapant. Le relationnel et la capacité à s'extraire du technique sont plus que jamais à la base du vrai leadership.**

Inspiré par dix ans de coaching en Suisse romande, le Lausannois Bernard Radon publie chez Dunod un livre portant un regard réaliste sur les problèmes actuels de management.

Vous démarquez votre cartographie du leadership des modèles américains (Jack Welch, Stephen Covey et Peter Senger). En quoi le vôtre est-il plus adapté à la culture d'entreprise européenne?

Les modèles américains sont très orientés résultats. Même si l'approche de Peter Senger est plus systémique, son apport n'est pas suffisant pour comprendre intuitivement la dynamique de l'action managériale. Dans le fond, il existe trois rôles qui s'imbriquent et se recouvrent: le leader directif qui donne les objectifs, celui qui participe avec l'équipe au «Comment?» et enfin celui qui sort la tête du guidon et laisse aller ses équipes. Ce qui ne l'empêche pas de revenir au mode directif s'il constate un écart.

Le mode observateur est donc votre valeur ajoutée?

Non, mais je suis le premier à lier les trois ensemble. Le manager n'est pas soit directif, soit participatif, soit observateur. Il doit être et directif et participatif et observateur. C'est fondamental.

Votre modèle convient tout à fait aux cadres doués de talents naturels. Et les autres?

Le management est la science de l'action. On fait tous du DPO naturellement. La difficulté est d'avoir à l'esprit un modèle pour se repérer. Peu importe d'où vient le manager. J'ai constaté par exemple que certaines personnes dites tyranniques n'avaient simplement pas compris qu'il y avait moyen de faire autrement. J'ai le souvenir d'un directeur qui traitait très mal son comptable parce qu'il estimait que la comptabilité était une fonction subalterne. Il faut lui permettre de parler avec son comptable, il a des choses à dire.

Le mode participatif s'est-il vraiment imposé en Europe?

Depuis 1968, les psychologues n'ont cessé de promouvoir le mode participatif. Ils disaient: laissez les gens s'épanouir et stimulez leur créativité. Et on a condamné les dirigeants qui donnaient des orientations, ceux qui recentraient leur personnel vers des objectifs. Résultat aujourd'hui: de nombreux cadres n'osent plus donner d'ordres, redéfinir des objectifs ou donner un feedback négatif.

Les managers ont tant de mal à travailler en équipe?

Oui, et c'est paradoxal. Malgré le matraquage des formations au management et au leadership, j'estime que 90% des cadres utilisent le mode participatif sur le plan technique (plan d'action et développement de produit). Mais ils oublient l'aspect relationnel. Le manager reste encore trop technique.

Q'en est-il du modèle dit des attracteurs qui permettrait de sortir de l'analyse en termes de bien et de mal du modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)?

Comme évoqué, les modèles de management classiques sont techniques et orientés vers les résultats. Je constate depuis une dizaine d'années que les managers ont tendance à oublier le contexte dans lequel ils agissent. C'est l'exemple de Mario Corti. En passant des bureaux feutrés de Nestlé à l'urgence d'une société au bord de la faillite, il n'était plus dans le bon contexte. Malgré toute sa bonne volonté, il aurait fallu un tueur, pas un Mario Corti. Dans le modèle que je propose, je tiens compte des indicateurs techniques et téléologiques (la science des finalités) mais aussi des indicateurs contextuels (écologie) et sociaux (création de réseaux). Si l'on ne s'en tient qu'au modèle SWOT, la synthèse des forces et des faiblesses est très difficile.

Votre modèle serait plus rationnel.

Il n'est pas plus rationnel, mais il est systémique. Un élément influence l'autre. Par exemple, dans un contexte de forte croissance, je peux avoir plus d'ambition et plus de moyens, mais aussi plus de gens qui voudront me barrer la route. Et il faut que j'en tienne compte dans mes objectifs. Car s'ils sont trop ambitieux, mes collègues par exemple vont s'opposer fortement à moi. Et je ne vais même pas m'en apercevoir.

Vous êtes très sévère avec les techniques thérapeutiques, la programmation neuro-linguistique (PNL) et l'analyse transactionnelle (AT), ces «psychopapouilles», comme vous les nommez.

Les thérapeutes considèrent que la personne devant eux va mal et qu'elle doit être soignée. La thérapie trouve son origine dans les hôpitaux psychiatriques et la prise en charge de l'individu. Mais on ne peut pas extraire l'individu de son milieu. Le leader est inscrit dans un réseau social, technique, intentionnel, rationnel et parfois irrationnel. Je propose donc d'aborder le dirigeant dans toute sa contextualité. Les modèles thérapeutiques recherchent trop le bonheur des gens et ne donnent pas les outils pour les faire évoluer dans un contexte difficile, à les aider à prendre des décisions difficiles, dans un monde organisationnel intentionnel, égoïste et myope. Car le monde de l'entreprise est en conflit d'intérêts permanent.

C'est carrément une mise en garde?

Discutez aujourd'hui avec la grande majorité des responsables RH, ils ont du mal avec ces techniques thérapeutiques. Tout comme les managers.

Vous annoncez aussi l'arrivée du journal de bord au chevet des managers...

Oui. Il permet des réflexions sur les actions passées afin de réagir différemment la fois suivante. Le journal de bord est un bon moyen pour ne pas subir l'information. Au contraire, il offre au manager la possibilité d'être un participant de cette information, et de construire sa propre expérience.

Vous en avez un?

Bien sûr. ?

\* Guide du leadership.  
Progresser vers la fonction de dirigeant. Ed. Dunod, collection Stratégies et Management, Mai 2007.

» Fermer la fenêtre