Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 65 (2007)

Heft: 2: Exclure/Inclure

Buchbesprechung: Guide de leadership : progresser vers la fonction de dirigeant [Bernard Radon]

Autor: Laurent, Philippe

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

GUIDE DU LEADERSHIP: PROGRESSER VERS LA FONCTION DE DIRIGEANT

de Bernard Radon

Paris : éd. Dunod, coll. Stratégies et Management, 2007, 245 p., ISBN : 9-782100-507153

Philippe Laurent
HEG -Haute école de gestion- Arc, HES-SO
philippe.laurent@he-arc.ch

Des modèles de la complexité, utilisables par les leaders d'aujourd'hui.
Pour Bernard Radon, auteur du «Guide du Leadership, progresser vers des fonctions de dirigeant» à paraître aux éditions Dunod à la fin mai, les leaders et leurs exploits relatés dans la presse et les ouvrages sur le leadership, nous incitent à concevoir le monde de l'entreprise à la lumière des archétypes mythiques. Nous attendons des leaders que tout soit résolu : la stratégie, la coordination, le volume des ventes et surtout la maîtrise de l'incertitude. Espèce rare, le leader est pourtant celui qui est capable de renverser les situations les plus critiques et de porter l'EBIT vers les sommets. Ce n'est pourtant pas si simple. Le leadership a une face cachée: celle d'une lente et fragile construction de relations sociales, d'un désarroi face aux changements, d'intégration d'ordres contradictoires et de projets plus stratégiques les uns que les autres, dans une absolue discrétion.
Alors encore un ouvrage sur le leadership?
La réponse est oui. Cependant, le modèle de leadership présenté par Bernard Radon veut briser un certain nombre de tabous qui polluent le fonctionnement des cadres. Le premier de ces tabous est la représentation du leader en tant que chef charismatique, détenant seul le pouvoir. Cette représentation véhiculée principalement par les ouvrages anglo-saxons est non seulement fallacieuse mais elle est aussi dangereuse pour ceux qui s'identifient à ces idoles. Le second poncif est celui du one-best-way séquencé en conseils numérotés de 1 à n. Enfin, la psychologie appliquée au management se focalise uniquement sur l'individu sans tenir compte des possibilités d'enrichissement données par l'organisation. Il a paru pertinent à Bernard Radon de chercher d'autres méthodes qui lui semblaient plus proches du fonctionnement des leaders. Sa question est donc centrale dans son ouvrage: «Comment décrire le fonctionnement d'un leader sans fantasmer sur un héros qui n'existe pas, sans conseil numéroté et sans vouloir faire des managers des Maîtres en psychologie?».
A travers son expérience de coach, l'auteur analyse la vie professionnelle d'un leader selon trois périodes fondamentales et les relie les unes aux autres sous la forme d'une cartographie du leadership.
Période 1. Dès ses premiers succès et certainement avec un peu de bonne fortune, un jeune talent est promu responsable d'une petite unité, vraisemblablement de moins d'une dizaine

de collaborateurs. A ce poste, il fait ses premières expériences de conduite d'hommes. Il lui est nécessaire d'abandonner les tâches techniques pour celles de conduite d'une équipe. Pour ce faire, il doit acquérir des connaissances «dures» (gestion budgétaire, gestion de projets, organisation, droit du travail) et «molles» (gestion de conflits, communication, conduite de réunion). Cette première période est décisive. Si notre jeune talent veut progresser, il doit à la fois continuer à utiliser ses compétences techniques et scientifiques, mais il lui est aussi nécessaire de s'intégrer en tant que responsable d'un petit groupe. Il apprend rapidement que le départ d'un collaborateur entraîne une surcharge de travail pour l'ensemble du groupe. La problématique qui se pose donc à notre jeune leader est d'équilibrer son rôle de chef, avec l'impérieuse nécessité de garder son équipe à l'abri des difficultés. La question, auquel répond Bernard Radon, est de savoir comment gérer cet équilibre?

La période 2 est généralement celle de la complexification des tâches. Si les premières expériences de notre leader se sont révélées positives au regard de la hiérarchie, la promotion au niveau supérieur devient naturelle. Afin d'assurer son leadership avec des équipes plus importantes, il doit se distancer encore plus des problématiques techniques qui ont faits son succès et répondre à trois questions entrelacées: «Comment fonctionne-t-on en tant qu'équipe?», «Comment pouvons-nous nous organiser autrement?» et enfin «Comment pouvons-nous décider ensemble?».

La troisième période suppose de faire preuve de plus grandes capacités politiques et stratégiques pour vendre des projets en interne, avec tout ce que cela suppose de débats et de compromis. En tant que dirigeant d'une unité (usine ou succursale), il lui est maintenant nécessaire de développer ses réseaux d'influence tant en interne qu'en externe. Bien que ce passage soit assez net, il n'est pas souvent compris par les dirigeants qui n'en saisissent pas toujours la complexité. Ainsi, les anciens schémas relationnels et comportementaux qui les ont propulsés à des niveaux supérieurs de responsabilités ne sont pas forcément reproductibles en totalité à ce niveau. Selon Bernard Radon, cette troisième phase est celle de l'acquisition de compétences politiques et stratégiques qui interagissent selon quatre logiques ou attracteurs et déterminent leurs nouvelles actions de dirigeant. Ces compétences doivent leur permettre d'accéder à des ressources «inaccessibles aux autres membres de l'organisation».

Cet ouvrage est illustré de nombreux schémas et exemples. Il se distingue des autres ouvrages sur le leadership par son pragmatisme et des modèles complexes intelligibles par tous leaders soucieux de rendre leur progression prédictible.