Rencontre avec Bernard Radon

Autor(en): **Radon, Bernard**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 3

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823175

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

RENCONTRE AVEC BERNARD RADON

BERNARD RADON
Coaching System S.à.r.l.

Bernard Radon est le premier consultant suisse-romand à avoir utilisé le terme de coaching dont il a fait sa raison sociale. Il accompagne des cadres et dirigeants depuis les années 1990, après avoir lui-même occupé des postes de cadres au sein d'entreprises. Ce faisant, B. Radon pratique un coaching assez éloigné des manières psychologisantes à la mode et bien en cours de la grande majorité des coachs, raison de l'interview ci-dessous où il dévoile les contours de sa pratique, ses transformations devant les différents enjeux qui se sont succédés.

Mots-clés: consultance, coaching, méthodes, management, psychologisation.

INTRODUCTION

Bernard Radon est probablement le premier consultant suisse-romand à avoir utilisé le terme de coaching. Il accompagne des cadres et dirigeants dès les années 1990, après avoir lui-même avoir occupé des postes de cadres au sein d'entreprises. Le coaching est devenu un véritable phénomène social et depuis les années 1990, il n'a cessé de prendre de l'ampleur. De plus en plus de coachs, quoiqu'une minorité en vivent. Ce faisant, B. Radon pratique un coaching assez éloigné des manières psychologisantes à la mode et bien en cours de la grande majorité des coachs, se situant dans la ligne de la raison managériale, raison de l'interview ci-dessous où il dévoile les contours de sa pratique.

Signalons que Bernard Radon est l'auteur de trois ouvrages:

1. *Le coaching des managers: La méthode du Dragon*, éditions Les Presses du Management, 1999.
2. *Guide du leadership : Progresser vers la fonction de dirigeant*, éditions Dunod, 2007.
3. *Managers, utilisez votre intelligence organisationnelle. Le succès, une question d'attitude*, éditions Dunod, 2013.

ENTRETIEN[1]

Voici maintenant 20 ans que vous travaillez dans l'accompagnement de managers: pouvez-vous expliquer comment a évolué votre pratique?

Pour que le lecteur puisse comprendre, je dois tout d'abord préciser que depuis effective-

[1] Propos recueillis par Alain Max Guénette, HEG Arc.

ment 20 ans, les entreprises de Suisse romande me demandent de coacher individuellement leurs managers. Cette activité de coach représente aujourd'hui 80% de mon activité et de mes revenus, le reste étant composé de formations et de quelques mandats dans des conseils d'administration. Mais revenons à votre question sur l'évolution de ma pratique.
Au départ, ma compréhension du management comportait trois volets. Le premier renvoie à une demande qui concernait leur assertivité: comment demander une augmentation ou une promotion, des budgets ou des collaborateurs supplémentaires?... À ce niveau, il s'agissait de travailler sur la posture du manager. Le second concernait la partie communication ou le «comment convaincre», et avec quels arguments? Enfin, le dernier volet était la notion que les anglo-saxons appelle «l'orientation objectif» ou la persistance dans la demande. Finalement, j'aidais les managers à mettre en place une micro stratégie, une stratégie à l'échelle individuelle. Je dois dire que, avec le recul, cette approche me paraît aujourd'hui manquer singulièrement de subtilité.

Voulez-vous dire que ces questions ne se posent plus?
Du point de vue technologique, à la fin des années 1990, surgissent le courrier électronique, Google, les web sites, les téléconférences... Un exemple m'avait frappé à l'époque. En 1998 à la Chambre de Commerce, seulement 10% des entreprises avaient un email, trois ans plus tard, c'était 98%. Aujourd'hui, si on n'a pas une adresse électronique, on n'existe pas! Soudainement le monde de l'entreprise, qui est un monde de contraintes organisationnelles, «explose» les frontières entre les individus. Pour faire simple, quand le management est local, il est possible de savoir si un collaborateur est arrivé à l'heure, mais comment faire s'il est à deux mille kilomètres avec, en plus, un décalage horaire?
Cette accélération a changé le monde de l'entreprise. La distance entre les individus est réduite mais en même temps la technologie devient un système de contrainte supplémentaire parce qu'elle va obliger, par exemple, à discuter devant un écran, avec des personnes de toutes nationalités; certaines parlent l'anglais avec plus ou moins de facilité et alors que pour d'autres, c'est leur langue maternelle. Tout cela n'est pas trivial parce que cela suppose des cultures, des préjugés, des mentalités, des visions de leur propre monde complètement différentes les unes des autres. Face à leur écran de vidéo conférence, les managers doivent comprendre tous les enjeux techniques, communicationnels et relationnels qui vont impacter leur survie dans leur organisation. Par souci d'efficacité, leurs activités vont de plus en plus consister à gérer des feuilles Excel avec des dates, des quantités, des objectifs à réaliser. Leur travail ne devient plus que de la technique. Du reste, le reproche qui leur est continuellement fait est de «ne pas lever la tête du guidon»: mais, comment le pourraient-ils?

Pourtant, il semble que vous n'accordez pas une grande importance aux relations interculturelles pensant que c'est une question peu intéressante, les managers s'ajustant finalement...
Oui parce que le travail de chacun est réduit essentiellement à son aspect technique. Finalement, les managers et leurs collaborateurs ont créé un langage commun qui est celui du process. C'est-à-dire un langage réduit aux indicateurs de performance, aux échéances à tenir et aux éléments à délivrer – ce que les anglo-saxons appellent «deliverable». Ils sont dans la simplification, le basique, mais aussi dans le pragmatique et l'efficacité.

Reprenons donc. Avant, il s'agissait d'être assertif, de convaincre, d'être orienté vers les objectifs... Quels sont donc les nouveaux enjeux?

Pour reprendre ma réflexion, au début des années 2000, je me suis demandé si les modèles que je proposais étaient toujours pertinents. De plus, mes collègues coachs me reprochaient mon approche parce qu'elle ne leur semblait pas suffisamment thérapeutique et humaniste, loin de la lignée d'un Karl Roger par exemple, ou de la communication non violente. Soyons clair, de mon point de vue, le monde de l'entreprise est un monde violent.

Donc, pour vous, il vaudrait mieux mettre en place des outils pour calmer cette violence, mais sans passer par des dispositifs psychologisants: c'est bien cela?
Absolument. Il est vrai qu'à ce moment, je me pose la question de me former pour faire face à ces mutations organisationnelles. Je cherche sur le marché une formation qui puisse m'aider à synthétiser et conceptualiser ma pratique. Je suis quelques formations de courte durée: PNL, Analyse Transactionnelle, Gestalt-thérapie..., sans y trouver vraiment de réponses à ma question: «Comment répondre aux mutations organisationnelles par des dispositifs d'accompagnement plus ouverts, plus explicatifs permettant à mes clients managers de prendre du recul sur leur propre pratique? » Mon choix se porte sur une formation lourde, un Master / DEA en Stratégie et Management, une joint-venture entre l'université de Lyon 3 et de l'École de Management de Lyon. Et là, coup de chance, je rencontre Marie-José Avenier, directrice de recherche au CNRS et professeur à l'IAE de Lyon. Marie-José a déjà travaillé dans le domaine de l'accompagnement en général mais pas dans celui de l'accompagnement de managers. Je décide de rédiger mon mémoire de Master avec elle. Un des premiers livres qu'elle me donne à lire est celui de P. Caille sur la thérapie de couple où l'on retrouve effectivement le thérapeute, le manager-client et son équipe (la famille).

Vous vous ouvrez donc à la systémique...?
Oui effectivement, dans le cadre familial, mais tout à fait transposable au monde du management. Je dois dire que j'ai fait un grand bon en avant en le complétant avec des modèles issus de la complexité. Sur les conseils de Marie-José Avenier, je lis aussi E. Morin et J-L Le Moigne, E. Simon et M. Crozier et E. Friedberg... Plus je rédige, plus je me dis que la systémique et la complexité sont complètement liées au management parce que l'on retrouve l'imprévisibilité, l'intentionnel et la rationalité limitée des acteurs dans les organisations.

Pouvez-vous expliquer ces termes?
Je m'explique.
L'*imprévisibilité*, parce que les managers et les dirigeants y sont confrontés: phénomènes émergeants, coup de théâtre,... perturbent continuellement ou remettent en cause leurs décisions. Pire, ce que vous avez affirmé la veille à vos collaborateurs n'est plus à l'ordre du jour le lendemain!
L'*intentionnel* parce que dans toutes les organisations les acteurs agissent en fonction de leurs propres intérêts ; les comportements altruistes y sont plutôt rares. Certains sont prêts à travailler beaucoup pour obtenir une promotion ou un salaire supérieur, d'autres au contraire trainent les pieds parce qu'ils ne voient pas leur intérêt. Enfin la *rationalité* ou

la connaissance *limitée* des managers freine leur développement et celui de l'organisation. De plus, les outils informatiques mis à leur disposition, les objectifs imposés qui encadrent leur réflexion et la recherche de l'efficacité immédiate privilégient le court terme au détriment de solutions plus robustes mais plus longues à mettre en place. Ainsi dans l'industrie informatique, les tests de fiabilités sont très souvent bâclés pour livrer les logiciels dans les délais.

Pouvez-vous revenir sur la question des nouveaux enjeux?
Pour moi, aujourd'hui il ne s'agit plus de convaincre mais de rassurer, ce n'est pas être assertif mais être capable d'analyser son environnement et d'y apporter des réponses pragmatiques, ce n'est plus «l'orientation objectif» mais l'habilité.
Je reprends ces trois éléments.
Convaincre, c'est taper du poing sur la table pour faire passer ses idées. Si le manager ne convainc pas, c'est parce qu'il n'a pas tapé assez fort ou que ses arguments n'ont pas été suffisamment persuasifs. Au contraire, rassurer suppose de simplifier son discours pour comprendre quels sont les idées qui déstabilisent ses interlocuteurs, poser des questions sur leur compréhension et amener ses arguments au moment où le besoin s'en fait ressentir. Cela demande une préparation différente, une sensibilité continuelle à son environnement, une certaine humilité par rapport à ses interlocuteurs. Il s'agit d'être à la fois l'acteur et le spectateur de ses propres interventions.
L'assertivité versus la *capacité d'analyser son environnement*. Le drame qui se joue aujourd'hui dans les organisations est la perte de repère des managers. À force de travailler à court terme pour (dé)livrer des résultats, les managers perdent la vue d'ensemble. Si vous vous entrainez uniquement pour un cent mètres, vous ne pourrez jamais terminer un marathon; de même, si vous réfléchissez dans l'immédiateté, vous ne pouvez plus travailler sur le long terme. En tant que coach, il est donc nécessaire de sortir les managers de leur contexte et d'être capable d'analyser avec eux leur environnement. Des outils de systémiques capables de traiter les paradoxes organisationnels sont très intéressants à cet égard.
Enfin, l'habilité remplace «l'orientation objectif». Face aux multiples pressions, les managers en arrivent à oublier les aspects soft dont ils disposent: leur marge de manœuvre, l'aspect éminemment communicationnel des relations dans l'entreprise, le temps qu'ils utilisent pour aller plus vite et non pour se reposer et réfléchir à leurs actions.
Dernier élément, l'isolement. Le manager reste solitaire. Vers qui se tourner? Certainement pas vers ses collègues de bureau qui obtiendront de lui des informations inespérées, ni vers son patron qui pourrait le considérer comme un incapable, ni même vers ses proches avec lesquels il entretient des relations d'ordre affectif et émotionnel qui brouillent ses cartes. Pourtant, s'il veut survivre dans son organisation en constante évolution, il est nécessaire de répondre à ces questions par des comportements et des attitudes continuellement adaptés à son contexte de travail. Ainsi, il ne peut pas avoir le même niveau d'exigence dans une société à forte croissance et fortes marges que dans la même, dix ans plus tard, lorsqu'elle traversera une crise économique. Partant de la même logique d'évolution, ses relations avec ses collègues de travail vont être considérablement modifiées, lorsqu'il accède à des responsabilités supérieures.

J'ai un exemple sur cette solitude et le désarroi. Pendant une dizaine d'année, j'ai eu un mandat de formation au leadership avec la police suisse pour les sous-officiers supérieurs. J'avais à décoder des situations réelles de conduite organisationnelle vécus par les policiers. Une question que je posais souvent lors du débriefing de ces cas était la suivante: «auprès de qui pourriez-vous demander du support? ». La première réponse qui fusait était «auprès de mes collègues». La seconde après discussion était «avec l'assistance sociale». Lorsque j'insistais, le responsable des ressources humaines était mentionné. Enfin, après les avoir priés d'évoquer quelqu'un d'autre, une main se levait pour me dire sous une forme interrogative: «mon chef?». Le plus souvent, j'étais confronté à un tollé général: «mon chef, jamais». J'en étais arrivé à la conclusion que le principal danger pour le policier n'était pas le délinquant, car il est formé pour cela, mais son chef.

Quelles conclusions en avez-vous tiré?
De cette tranche de vie de policiers, j'en tire trois éléments:

a) Les managers ont une vue limitée sur leur environnement. Je n'émets pas une critique, mais fais une constatation. L'aspect technique est leur socle de référence. Je pense que dans mon ouvrage tiré de mon mémoire de Master[2], je fais une erreur en disant que «plus le manager monte dans la hiérarchie, plus ses compétences managériales priment sur ses compétences techniques». Dans les faits, ces deux dimensions sont en expansion continuelle qu'il s'agisse d'ingénieurs, de professeurs de médecine, d'officiers de police, de banquiers... Il faut participer une fois à un comité de direction pour comprendre que Taylor est toujours bien présent.
b) Second élément: «que font les RH pour être mis sur la touche?». On peut citer le manque de confiance, un parti pris l'aspect social au dépend de la hiérarchie, des lacunes dans la compréhension du business, la mise en place forcée de trop nombreux dispositifs de gestion RH (développement de talent, évaluation annuelle)... Bien entendu, il ne s'agit pas de généraliser le travail souvent remarquable fait pas les RH, mais une réflexion sur leur image et leur positionnement devrait être une de leur priorité.
c) Dernier élément, on peut se poser la question du rôle du supérieur hiérarchique dans le management de collaborateur. Dans les précédentes questions, nous avons vu l'évolution de son contexte. Parallèlement, il faut comprendre sa position dans l'organisation, pris entre sa hiérarchie qui lui impose des objectifs contraignants, ses collaborateurs qui lui réclament plus de moyens et de salaires et ses collègues qui tiennent le couteau par le manche, son travail devient très vite inextricable et son rôle laborieux.

Existe-t-il des managers qui sont pathologiques et toxiques comme de nombreux auteurs s'en font l'écho?
Non!... Je ne nie pas leur existence mais je n'en ai jamais rencontré parmi les 500 avec lesquels j'ai travaillé en face à face. Cette assertion du manager toxique me fait bondir à chaque fois...

---

2 Le Guide du leadership, progresser vers des fonctions de dirigeant, Dunod Editeur, 2003.

Pourquoi?
Imaginez que dans votre groupe vous ayez en face de vous un collaborateur qui vous empêche d'avancer, qui est dans la contestation permanente, qui génère des tensions avec les autres...: que faites-vous? Certains s'énervent et tapent sur la table, d'autres usent et abusent de paternalisme, d'autres soufflent le chaud et le froid, certains ont leurs chouchous avec lesquels ils préfèrent travailler, d'autres deviennent méprisants... Finalement, ils puisent dans leurs ressources, leur expérience, leurs connaissances et apportent les réponses qu'ils sont capables de trouver. Quand vous ne savez pas, vous bricolez des réponses et des comportements pour répondre aux conflits et aux désaccords qui surgissent. Vous pouvez faire l'analogie avec vos enfants adolescents: comment en tant que père de famille réagissez-vous? Probablement de la même manière que les managers, quoiqu'avec certainement moins de contraintes organisationnelles, de défis et de risques économiques.

Vous voulez dire qu'il n'y a pas de personnages narcissiques dans les organisations?
Si vous analysez le manager sous le regard du DSM V, bien entendu vous pouvez trouver toutes formes de pathologies déviantes. Pour moi, le manager est dans la détresse et ne sais pas comment s'en sortir. Ma mission est de trouver des outils et des grilles d'analyse qui lui permettent de réfléchir à ses actions et d'être capable d'en comprendre leur portée.

ENCADRÉ

Tranche de vie d'un manager: «Comment ne pas passer pour une ignorant face à une équipe de spécialistes?»

Bérénice gère avec talent une équipe de huit personnes dans le domaine des relations publiques et de la communication dans une banque d'affaires. Lorsque son supérieur hiérarchique est nommé directeur général, elle se retrouve naturellement nommée à la tête du département marketing avec le titre de directrice, membre du conseil de direction. Ses premières difficultés surgissent dès qu'il faut parler de statistiques et de chiffres qui dépendent du département éponyme. La question qu'elle se pose est la suivante : «Comment ne pas passer pour une ignorante face à cette équipe de spécialistes?».
Devenu l'adjoint de Bérénice, Aurélien est justement responsable du département des statistiques. Il supervise, à ce titre, trois collaborateurs. Plus âgé qu'elle, il convoitait depuis longtemps le poste qu'elle vient d'obtenir. Malheureusement pour lui, il avait eu des difficultés avec ses collaborateurs. On lui avait reproché un management autoritaire et un manque de nuance dans ses propos. Maintenant, Bérénice est sa supérieure hiérarchique.

Que fait Aurélien à la nomination de Bérénice?
> Il va voir le directeur général pour exprimer son mécontentement et lui dire combien cette nomination est une erreur funeste pour la banque et ses collaborateurs.
> Il s'oppose à Bérénice pendant les séances de travail.
> Il ne manque aucune occasion de médire de Bérénice.

Bérénice va prendre son temps (douze mois environ) pour réaliser sa stratégie. Elle va:

> rédiger un protocole sur les différents entretiens de recadrage avec Aurélien,
> informer régulièrement le directeur général de ses difficultés et expliquer comment elle va y remédier,
> travailler les processus préparatoires au licenciement avec la direction des ressources humaines.
> Lorsque toutes les fenêtres auront été ouvertes, il ne lui restera plus qu'à pousser Aurélien hors de son département.

Il ne faut pas minimiser les difficultés de Bérénice pendant cette période. Elle devra convaincre, expliquer, apprendre un nouveau métier, voyager dans les différentes filiales sans pouvoir faire front partout. Et surtout, elle va constamment se heurter à un collaborateur qui la freine dans le développement de sa stratégie.

Qu'aurait dû savoir Aurélien

Aurélien se trouve dans un contexte de contraintes organisationnelles sur lesquelles il n'a pas de prise. La nomination de Bérénice étant annoncée, sa seule liberté d'action, sauf bien entendu celle de donner sa démission, est de faire allégeance. Inscrit dans une perspective ou une vision sociale moyenâgeuse, le terme d' «allégeance» peut paraître fort. De fait, il convient de le considérer dans le sens générique de «soulager» et, également, de «faire preuve de fidélité et d'obéissance» vis-à-vis d'un supérieur. Ici, nous touchons un point important de l'organisation : il faut de la bonne volonté de part et d'autre. En d'autres termes, l'allégeance permet de construire la confiance dans les relations de travail.

Aurélien aurait dû comprendre que dans une organisation tout le monde n'a pas de droit à la parole. Si Aurélien veut court-circuiter Bérénice en passant par le directeur général, il n'a aucune chance de se faire entendre. C'est trop tard pour lui. En la nommant, le directeur général a fait confiance à Bérénice. Pour Aurélien, accepter Bérénice est faire la preuve d'une forme d'intelligence, d'une capacité à se remettre en question, même si cela est difficile à vivre au quotidien.