

**Managers,**  
**utilisez** votre  
**intelligence**  
**organisationnelle**





BEST PRACTICES

**Bernard RADON**

**Managers,  
utilisez votre  
intelligence  
organisationnelle**

**Le succès, une question d'attitude**

DUNOD

## Conception maquette intérieure : Ici et ailleurs Conception maquette de couverture : Bleu T

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<sup>er</sup> 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).



© Dunod, Paris, 2013  
ISBN 978-2-10-059817-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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.

Je tiens à remercier plus particulièrement J.-P. Boesch et É. Saracchi qui m'ont amené un soutien central et m'ont éclairé constamment sur leur pratique quotidienne du leadership.



Jean-Pierre Boesch

D'abord formateur, il s'est ensuite orienté vers la communication organisationnelle et le management. Il occupe actuellement la vice-direction d'un institut de formation des cadres et spécialistes de la police.



Éric Saracchi

Licencié en économie, il est *chief information officer* pour une entreprise multinationale leader dans les parfums et les arômes, dont il a dirigé le plus important programme de transformation organisationnelle.



# Sommaire

<i>Préface</i> .....	9
<i>Remerciements</i> .....	13
<i>Avant-propos</i> .....	14
<b>Chapitre 1 Ce qui ne dépend pas de moi</b> .....	21
1. Les paradigmes organisationnels.....	25
2. L'organisation hiérarchique perturbée par la transversalité.....	44
3. Une coopération plus que nécessaire.....	51
<b>Chapitre 2 Moi selon les autres</b> .....	59
1. Les fondamentaux du changement de soi.....	63
2. Le feed-back ou l'appréciation de soi.....	66
3. La réalité de l'évaluation annuelle.....	70
4. Le 360° feed-back.....	73
<b>Chapitre 3 Moi selon moi-même</b> .....	79
1. Déterminer vos préférences managériales.....	83
2. Vivre avec vos propres limites.....	89
<b>Chapitre 4 Mieux comprendre les autres</b> .....	103
1. Connaissance de soi et représentation.....	107
2. Conséquences pour l'action managériale.....	109
3. Cinq moyens pour faire évoluer nos représentations....	114
4. Tenir compte des autres.....	121

<b>Chapitre 5</b>	<b>Ce qui dépend de moi</b> .....	129
	1. Le modèle DPO® en action.....	133
	2. La position de manager directif.....	135
	3. La position de manager participatif.....	142
	4. La position de manager observateur.....	149
	5. Agir avec le modèle DPO® .....	156
<b>Chapitre 6</b>	<b>Concilier ce qui dépend de moi et ce qui dépend des autres</b> .....	161
	1. Évolution dans la fonction de manager.....	165
	2. T0 : la période d'insertion.....	169
	3. T1 : le manager de proximité .....	170
	4. T2 : le manager intermédiaire .....	180
	5. T3 : Membre de la direction .....	189
	<i>Conclusion</i> .....	197
	<i>Bibliographie</i> .....	203

# Préface

L'auteur m'a demandé de rédiger la préface de cet ouvrage, proposition qui m'honore et m'oblige à son égard. Je le sais exigeant envers les autres comme envers lui-même. Il me saura donc gré de brosser – avec bienveillance, mais sans complaisance – le tableau d'un personnage à trois facettes et d'une œuvre qui est le sédiment de ce personnage.

Première facette. Bernard Radon a étudié les sciences économiques aux universités de Lyon et Grenoble avant de débiter sa carrière professionnelle chez Terraillon, le leader européen des pèse-personnes et balances de ménage. Il rejoint ensuite Digital Equipment Corporation puis Norsk Data, et plus tard encore Hewlett-Packard. J'en retiens l'image de quelqu'un qui a su progresser dans une carrière à l'abri des grands groupes, de leurs vicissitudes et de leurs gloires parfois éphémères. En 1994, il endosse un habit neuf et fonde Coaching Systems Sarl, une entreprise de conseil active dans les domaines du développement organisationnel et du leadership.

Deuxième facette. La vocation entrepreneuriale se conjugue avec l'expérience acquise dans les grands groupes. Intéressé de longue date à tout ce qui a trait à la formation et au développement managérial, Bernard Radon met en œuvre une approche pragmatique des organisations, fondement de sa vision du management, celle-là même qu'il transcrita plus tard dans son premier ouvrage, le *Coaching de manager* (1999), puis plus tard le *Guide du leadership* (2007).

Il va coacher plus de 300 managers avec le même principe directeur : éliminer les obstacles réels ou imaginaires qui les freinent dans leur progression, afin qu'ils puissent s'élever au plus haut niveau de la

performance. Il estampille ainsi sa méthodologie de coaching. Cette marque de fabrique lui assure dès lors la confiance de nombreuses organisations reconnues sur le plan international, mais aussi des PME leaders sur leur marché. En 2011, il rejoindra, en tant qu'actionnaire et administrateur, PDP performance development partners SA – un des leaders suisses dans la transition de carrière.

Telle la chrysalide sortant de son cocon, la troisième facette éclot bientôt, celle du publiciste et professeur. Chargé de cours à l'Université de Lyon, Bernard Radon publie plusieurs ouvrages traitant du coaching. La transition de carrière est un observatoire privilégié. Tous les jours, il peut valider ses théories au philtre de ses expériences.

Ses livres éclosent au fur et à mesure de sa réflexion. Son vécu est sa source d'inspiration. *Managers, utilisez votre intelligence organisationnelle* en est la démonstration.

Il y a chez l'auteur une quête perpétuelle pour comprendre les mécanismes du management et du leadership. Mais comment s'y prend-il pour coucher sur papier ce foisonnement d'expériences? Je crois qu'il s'amuse à noter ses idées sur un petit calepin imaginaire. Il les transcrit ensuite sur des petits morceaux d'étoffe qu'il range soigneusement dans une boîte. Et quand le besoin de publier se fait pressant, il les sort, les trie, les arrange et enfin les coud soigneusement les uns avec les autres pour en faire un *patchwork* très ordonné dont l'image est non seulement cohérente, mais aussi d'une pertinence logique qui interpelle le lecteur à chaque page. Il dit d'ailleurs en substance dans cet ouvrage que l'on apprend à connaître son environnement par touches successives, comme si on reliait entre eux les morceaux d'un vaste puzzle. Au final, après avoir pris du temps, acquis et comparé toutes nos connaissances, c'est l'image d'ensemble qui se dégage : l'organisation dans toute sa complexité.

Au fil des chapitres, le lecteur sera confronté à la réalité organisationnelle, expliquée, analysée et décortiquée *cash*. Dans *Managers, utilisez*

*vo*tre intelligence organisationnelle, le ton fait la musique et c'est l'auteur qui donne le la. Il ne passe pas par quatre chemins, ne concède rien. Pire, il taille souvent dans le vif, appuie là où ça fait mal. C'est justement cette approche presque naturaliste qui donne à ce livre ses lettres de noblesse. Enfin une réflexion sur le management où chacun peut reconnaître des éléments qu'il côtoie tous les jours et des péripéties qui font partie de son lot quotidien. Enfin une série d'observations qui permet à chacun de regarder avec des yeux neufs, tout ce qui jusqu'alors n'était que flou et perception approximative. Cet ouvrage est aux myopes comme aux presbytes, une paire de lunettes qui leur fait voir l'organisation telle qu'est, dans ses recoins les plus obscurs aussi. Attention aux surprises, voire aux déconvenues, Bernard Radon n'est pas un flatteur ni un théoricien séducteur. C'est cependant quelqu'un qui veut véritablement votre bien.

L'intelligence organisationnelle est-elle la combinaison latente des intelligences émotionnelle et rationnelle ? Sur laquelle des deux le manager doit-il s'appuyer ? N'y a-t-il pas une différence entre le leadership inspiré et le management mécanique ? L'équation manager = leader est invalidée. Un préjugé tombe. On s'y attendait, tant s'en faut. Plus inattendu, vous apprendrez que la félonie, le mensonge, les faux-fuyants, la vénalité colonisent les organisations les plus vertueuses et les plus efficaces. C'est la face cachée de l'humanité. Dans toute sa splendeur tétanisante. Mais l'auteur ne sombre ni dans le fatalisme ni dans le défaitisme, même lorsqu'il prétend que vous n'aurez jamais l'équipe de vos rêves. Alors que les visions technocratiques, celles où le chef ne faillit pas, courent les étagères des bibliothèques, Bernard Radon ose écrire, haut et fort, en l'exemplifiant concrètement que (« Eh bien oui ! ») les acteurs des organisations sont changeants, irrationnels et versatiles, que (« Eh bien oui ! ») les organisations n'ont aucune mémoire et qu'il ne faut en attendre aucune gratitude.

Mais cet ouvrage n'est pas un pamphlet dénonçant les mauvaises pratiques du management. Ce serait trop facile. Sa force réside d'abord dans les concepts novateurs qu'il propose pour pallier aux difficultés managériales avec des outils pratiques et des conseils avisés. Le modèle DPO® (directif/participatif/observation) en est la quintessence.

Le lecteur retiendra certainement de cet ouvrage que l'intelligence organisationnelle apprend à écouter avec ses yeux alors que, trop souvent, le manager minimise son impact sur les autres, autant par son attitude ou sa manière d'être que par son comportement ou sa manière d'agir. Une carrière accomplie est un chemin sinueux semé d'embûches et d'échecs. La représentation que l'on a de soi – avec bienveillance mais sans complaisance – permet de recouvrer la sérénité, car les échecs renforcent alors que les succès obligent.

Apprendre à perdre des combats pour gagner des batailles.

Pascal-Laurent Favre

Directeur général

pdp-performance developpement partners sa

Membre du groupe BPI

# Remerciements

Un livre ne s'écrit pas seul. Sans le soutien de managers qui se sont impliqués dans la relecture de cet ouvrage, sans leurs commentaires perspicaces, cet ouvrage n'aurait jamais été édité. Je tiens à les remercier chaleureusement. Et plus particulièrement :

Dr Vincent Dessenne, *general manager*, Heraeus Materials SA; Elinora Krebs, architecte, chef du service logement et gérances à la Ville de Lausanne; Nenad Berbatovic, sous-directeur, responsable télécommunications dans une banque privée genevoise; Monique Favrat, responsable de l'exploitation des données dans une banque privée genevoise; Frédéric Pilloud, chef de la direction opérationnelle et commandant remplaçant, police de la Ville de Lausanne; Marc Benninger, rédacteur en chef de la revue *HR Today*; Emmanuelle Guérin, EMEA *sales manager*, DuPont de Nemours (Genève); Christophe Moenne-Loccoz, directeur du *change management* dans une banque privée genevoise; Marcello Finocchiaro, chef de projet; André Etter, coordinateur romand de la formation policière et secrétaire général du conseil cantonal de sécurité; Yvette Ramos, directrice, MOINAS & SAVOYE SA (Genève).

Mais aussi mon épouse Anna-Stina et mon fils Kevin qui m'ont supporté pendant ces longues heures d'écriture.

# Avant-propos

Les relations dans l'entreprise sont le plus souvent difficiles. C'est un lieu de conflits, de jalousies personnelles, de coups bas, de promesses non tenues. Pourtant, chacun de nous rêve d'un univers où tout s'enclencherait mécaniquement. Les produits arriveraient à temps dans les quantités et la qualité demandées. Notre collègue nous sourirait en nous apportant les ordres d'expédition, prêt à nous donner son soutien si nous sommes débordés. Quant aux séances – peu nombreuses et jamais trop longues – chacun pourrait s'y exprimer librement selon ses humeurs du moment, sans que personne ne s'offusque de rien.

Dans la réalité tout est vrai et tout est faux. Vous avez des personnes qui cherchent réellement à vous aider, d'autres à vous déstabiliser. Ce qui est intéressant, c'est que ce sont les mêmes personnes dont l'opinion fluctue au gré des circonstances. Comment accepter cette réalité ? Faut-il s'en indigner ? Rester stoïque ?

Ces questions nous sont posées à tous nos séminaires par des managers qui arrivent du terrain miné, qu'est parfois leur entreprise, pleins d'espoir et de naïveté : « Dois-je maîtriser tous les aspects techniques de mon métier et toutes les informations en temps réel, mieux que mes collaborateurs ? », « Pourquoi mon collègue vient d'être nommé chef de secteur et pas moi ? », « On dit de moi que je suis arrogant, mais comment changer mon image auprès de mes collègues et de ma hiérarchie ? », « Ma collègue est irascible, comment la faire muter ? », « J'ai cinquante ans, mon nouveau chef en a vingt de moins que moi. Il ne comprend rien aux affaires : que puis-je faire ? Dois-je quitter cette entreprise à laquelle je suis attaché ? », « Je n'ai pas d'ami dans mon entreprise,

est-ce normal ? », « Suis-je manipulé ? », « Depuis que j'ai été nommé chef de service, j'ai l'impression que rien n'avance. Que puis-je faire ? ».

Vers qui pourriez-vous vous tourner ?

Certainement pas vers vos collègues de bureau qui obtiendront de vous des informations inespérées, ni vers votre patron, ni même vers vos proches avec lesquels vous entretenez des relations d'ordre affectif et émotionnel qui brouillent vos cartes. Pourtant, si vous voulez survivre dans votre organisation en constante évolution, il est nécessaire de répondre à ces questions par des comportements et des attitudes continuellement adaptés à votre contexte de travail. Ainsi, vous ne pouvez 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, vos relations avec vos collègues de travail vont être considérablement modifiées, lorsque vous accéderez à des responsabilités supérieures, mais sans que vous ne vous en rendiez réellement compte.

En fait, pour s'adapter continuellement à ces changements, il existe une forme d'habileté managériale que nous avons appelée « intelligence organisationnelle », c'est-à-dire une capacité à percevoir son environnement, à se remettre en question, à savoir gérer les paradoxes et la complexité de son organisation. Les émotions et les frustrations sont omniprésentes dans la vie des managers, c'est à n'en pas douter, mais il est nécessaire de savoir comment travailler avec. Cette question demeure centrale dans toutes nos réflexions : « Pourquoi et comment certains se développent dans leur organisation et d'autres pas ? »

Cet ouvrage a pour défi de lier des aspects éminemment contradictoires : ceux qui tiennent à un management pragmatique et ceux qui sont à mettre au compte du théâtre humain exceptionnel qu'est l'entreprise, un lieu où tout est dramatisation (Barth, 2008). L'intelligence

organisationnelle doit, en conséquence, vous permettre de comprendre aussi bien le fonctionnement organisationnel d'une entreprise que la complexité des tissus relationnels qui la font exister, envers et contre tout, ou tous.

*Managers, utilisez votre intelligence organisationnelle* n'est pas un kit de survie, mais une vision différenciée et réaliste du monde de l'entreprise au quotidien et, par effet de miroir, de vous-même. Vous avez raison de vouloir changer parce qu'en face de vous vos collaborateurs sont toujours plus nombreux et de plus en plus compétents.

### **À qui s'adresse cet ouvrage ?**

- Aux managers de proximité, responsables d'une équipe de trois à dix personnes, désireux d'acquérir rapidement quelques repères qui leur fassent gagner du temps dans la compréhension de leur environnement. Ils pourront ainsi gagner le *mile* supplémentaire à leur progression dans le ciel hiérarchique.
- Aux managers intermédiaires, appelés aussi managers de managers, afin qu'ils confrontent leurs expériences avec d'autres collègues, dans d'autres entreprises, pendant ces périodes difficiles où se pose souvent la question des compétences nécessaires pour acquérir une autre dimension.
- Aux directeurs généraux ou aux membres des directions générales afin qu'ils puissent vérifier que leurs pratiques managériales correspondent aux standards de leadership actuels, mais surtout pour acquérir une cartographie d'accompagnement et de développement de leurs collaborateurs.
- Enfin, aux membres des conseils d'administration pour qu'ils puissent mettre en place une culture de la coopération qui soit pérenne.

## Pour bien comprendre

Afin que le lecteur puisse se retrouver immédiatement dans son environnement, nous aimerions clarifier les définitions suivantes :

**Équipe.** Une équipe devrait idéalement être constituée de deux à neuf personnes au maximum. Tous les ouvrages sur le management ou le leadership s'accordent à dire qu'au-delà, il est difficile d'instaurer des débats. Au-delà de douze, il ne peut s'agir que d'une réunion d'information.

**Manager versus leader.** Pour simplifier, un manager possède surtout une expertise technique ou scientifique (*hard skills*). Il utilise des outils (statistiques, feuilles de calcul, outils de planification, de gestion budgétaire). Le terme « manager » est employé dans le sens de gestionnaire. Celui de « leader » caractérise plus particulièrement la personne qui développe des compétences relationnelles, qui fait preuve d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1998), qui possède des *soft skills* (empathie, motivation, influence, contrôle de soi), que ce soit dans la gestion de conflits, en communication ou encore dans la conduite d'un groupe. Dans la réalité, l'un ne va pas sans l'autre. Sans d'excellentes connaissances techniques, il est difficile de progresser. Sans de fortes capacités d'influence et de négociation, les portes des niveaux supérieurs s'ouvrent difficilement. Il faut bien comprendre que, tout au long du cycle de vie du manager, ces deux notions sont en expansion. Sur le long terme, le manager assure sa légitimité par sa capacité à combiner la technique avec un regard critique sur sa façon d'interagir avec son environnement. Pour faciliter la lecture, nous emploierons le terme « manager » de manière générique, sous-entendant par-là même les notions de leader (ou guide) et de leadership (capacité de conduire ou de diriger).

**Manager de proximité (manager niveau 1).** Le manager de proximité peut aussi être qualifié de chef de ligne (*first line leader* ou *team leader*