

# Engigneur et leader



**Dino Ragazzo**  
**Gestalt OD consultant**  
 (ECL 1989, MBA ESCP  
 EUROPE 1997)

- Fondateur de EXPERIENCE (Conseil, Coaching, Formation en Développement Organisationnel)
- Auteur de : MANAGER D'ELITE - Gestalt guide du leadership dans les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle.

[www.managerdelite.com](http://www.managerdelite.com)



Lorsque, après mes 13 premières années de vie active, j'ai repris mes études à Centrale Lyon, je me suis trouvé dans la position singulière de doyen des élèves de ma promotion (j'étais même plus âgé que certains des professeurs). Je me souviens que, découvrant notre grande différence d'âge, certains de mes camarades se mettaient soudainement à me vouvoyer. J'interprétais alors ce comportement comme une difficulté à développer une relation d'égal à égal. Au fil du temps et de mes diverses expériences de consultant en développement organisationnel, j'ai dû me rendre à l'évidence que le manque de savoir en matière de communication empêche mes frères d'armes de développer ou d'exprimer pleinement toutes leurs possibilités. Il serait pourtant très facile d'amoindrir cette difficulté et d'accroître en même temps l'impact et la position de la fonction ingénieur dans l'espace professionnel. C'est ce que je veux montrer ci-après.

La réputation de l'ingénieur vient de son extraordinaire capacité à construire ou à inventer des "engins". C'est, dit-on<sup>1</sup>, de là qu'il tient son nom : engigneur. L'engigneur, est capable de concevoir des systèmes qui font rêver le monde entier comme des navires solaires, des systèmes de vision nocturne, des ouvrages d'art gigantesques ou des dispositifs de récupération de l'énergie de la nature... Hélas, sa passion pour la résolution des problèmes posés par les sciences physiques le conduit trop souvent à négliger l'étude des sciences humaines. Cette impasse sur les compétences humaines lui joue souvent de bien mauvais tours en lui faisant, par exemple, perdre toute crédibilité lorsqu'il ne parvient pas à mobiliser les collaborateurs autour de ses extraordinaires projets.

Pourtant, la maîtrise de bonnes compétences humaines conduit au développement de cette qualité dont tout entrepreneur a besoin pour attirer et multiplier les énergies autour de ses projets : le leadership.

Il est peut être temps de revisiter cette citation de Francis Bacon, philosophe et homme d'Etat anglais du XVII<sup>e</sup> siècle : "La connaissance c'est le pouvoir". Reconnaissons que, telle qu'elle se compose aujourd'hui, la connaissance de nos ingénieurs n'est plus suffisante pour leur procurer le leadership dont ils ont besoin pour accomplir leurs projets. De surcroît, l'organisation des cursus focalisés sur le développement de prodigieuses compétences techniques, contribue, par la faiblesse des enseignements en sciences humaines, à l'atrophie des compétences relationnelles des futurs ingénieurs. Selon Kouzes et Posner<sup>2</sup> chercheurs et auteurs à succès autour du thème du leadership : "le leadership ne procède pas de la tête. Le leadership, c'est une affaire de cœur". Développer son leadership, c'est donc avant tout une démarche de développement personnel. C'est une démarche de développement de ses compétences relationnelles et de sa capacité à entrer en contact avec les autres. Capacité, hélas, insuffisamment développée chez bon nombre de nos camarades.

A l'inverse d'une quantité croissante d'universités américaines, qui accompagnent le développement personnel de leurs étudiants de haut niveau au travers de séances de coaching relationnel, l'absence de prise en considération de ce développement personnel fait gravement défaut dans nos enseignements et produit de terribles dégâts sur l'efficacité de nos entreprises.

OSBORNE<sup>3</sup> a montré de manière synthétique, avec sa fameuse formule «  $E = Q \times A$  », que l'efficacité d'une décision (E) est le résultat combiné de sa qualité (Q) et du niveau d'acceptation (A) qu'elle suscite.

Ainsi un responsable qui sait développer de bonnes qualités relationnelles au sein de ses équipes saura plus facilement traverser les embûches causées par d'immanquables erreurs de conception ou par une planification inévitablement

1) Encyclopédie Larousse.  
 2) Kouzes & Posner (2007) *Leadership Challenge*. Jossey Bass.  
 3) Richard OSBORNE est "Professor for the Practice of Marketing and Policy Studies" à la Case Western Reserve University.  
 4) Brillant coach américain qui a accompagné des centaines d'auteurs et qui a contribué à quelques best sellers (Mark Victor Hansen, *Chicken Soup for the Soul*, *One Minute Millionaire* ; Ken Blanchard, *One Minute Manager*®, *The On-Time*, *On-Target Manager*,...).

défaillante des projets. La force collective, mise en œuvre par des collaborateurs impliqués, prend le relais d'une ingénierie qui ne peut pas être infaillible. En revanche, un manager qui mise essentiellement sur les vertus du raisonnement logique ne pourra pas compter sur ses compétences rationnelles pour traverser un problème de relations entre ses membres. En effet, le recours à une communication exagérément rationnelle ne sera pas d'un grand secours pour démêler, à elle seule, le litige dévastateur d'un groupe de collaborateurs excités. Si la connaissance technique de nos ingénieurs est un gage de la qualité de leurs décisions, leur capacité à mobiliser les gens est également une compétence fondamentale à développer car elle détermine le niveau d'implication que chaque collaborateur sera disposé à engager dans la mise en œuvre et la réussite des décisions.

C'est dans cette direction du développement des compétences relationnelles que je m'efforce d'accompagner les entreprises qui m'honorent de leur confiance.

### En quoi consiste ton métier ?

Ma mission vise à "Stimuler le développement des organisations en aidant les cadres à apprivoiser leur intelligence émotionnelle".

Elle se décline en trois types d'activités principales :

1. **Conseil OD** : J'aide les entreprises à identifier et à traverser les problèmes qui pénalisent leur efficacité.
2. **Organizational Behavior Coaching** : j'accompagne le développement de l'efficacité professionnelle de la personne, des dyades (binômes

stratégiques pour l'entreprise) et des équipes.

3. **Formation** (Management, leadership, communication, maîtrise du temps, gestion des conflits...)

### Qu'est-ce qui t'a conduit à cette démarche du Développement Organisationnel ?

Mon expérience de plus d'un demi siècle dans des organisations de toutes natures (entreprises, associations, comités, familles, cultures...) m'a enseigné que la réussite de tout projet était subordonnée à la volonté des gens de conjuguer leurs talents pour l'accomplissement d'un même dessein.

Je suis convaincu que ce besoin inné de composer positivement avec les autres est indispensable à notre nature humaine et qu'il est également nécessaire pour nous permettre de nous réaliser et d'influencer le monde qui nous entoure. Le métier d'ingénieur souffre d'un déficit d'image, attire peu de candidates et reste assez conventionnaliste. Pourtant, il porte - à mon sens - la noble mission de stimuler le progrès des hommes et des civilisations. Parce qu'ils sont des piliers du développement économique, les ingénieurs méritent une meilleure place dans nos organisations. Je suis passionné par la perspective d'apprendre aux ingénieurs à mieux maîtriser les outils et techniques qui leur permettront de développer leur créativité, le goût du risque et de l'entreprise.

### Qu'est-ce que ta formation d'ingénieur apporte à ta démarche de consultant ?

Ma formation d'ingénieur est un gage de sérieux et de professionnalisme. Les prospects savent que la démarche de

développement que je vais leur proposer restera solidement ancrée sur une rigueur scientifique. Je travaille notamment avec l'aide d'outils méthodiques développés par l'université de Chicago. Ce sont des outils de mesure psychométrique caractérisant les comportements humains individuels ou collectifs. Ces outils permettent, entre autre, de mesurer des cultures d'entreprises et de répondre à des questions comme "Êtes-vous un manager qui fait peur, génère du stress et de l'insatisfaction ou alors un leader qui sait inspirer, mobiliser et créer de la valeur ?".

### En octobre 2010 tu as publié "Manager d'élite". Peux-tu nous dire quelques mots sur ta motivation à écrire ce livre ?

Au cours de ma carrière professionnelle en tant que salarié, j'ai trop souvent été le témoin impuissant et révolté de gâchis économiques et sociaux ainsi que de "sabotages feutrés" liés aux comportements des personnes à tous les niveaux hiérarchiques.

"Manager d'élite" recèle le condensé de ma riposte à tous ces gâchis économiques, écologiques et sociaux.

En 2009, avec l'aide de John Eggen<sup>4</sup>, j'ai pu donner une forme concrète à ma contribution. J'ai eu envie de montrer à tous les managers, à leurs collaborateurs, aux directeurs des ressources humaines et aux chefs d'entreprises du domaine privé et public qu'il existe des moyens simples et concrets pour améliorer la performance et la ferveur des hommes et des femmes qui composent les organisations.

### Comment vois-tu l'évolution de ton métier ?

A l'issue de mes conférences, séminaires ou programmes de développement, je suis toujours très ému par les commentaires extrêmement constructifs des cadres participants. Ces retours d'expériences optimistes démontrent que les chantiers que nous réalisons ensemble ouvrent de nouvelles voies de développement aux entreprises tout en accroissant la satisfaction de leurs constituants. Ces résultats me rendent également très optimiste quant à l'avenir de l'approche OD (Développement Organisationnel) dont je me réclame. ●

## Docteur House : une confiance obligée

Certains pensent que la compétence suffit à imposer la confiance de ses semblables. Mais la seule compétence (aspect rationnel) sans un complément relationnel (attachement, bienveillance, sympathie etc.) ne suffit pas à s'attacher durablement leur loyauté. Une transposition intuitive de l'équation d'Osborne nous fait poser  $L = C \times A$  (Loyauté = Compétence x Attachement). Le cas du Dr House nous semble étayer cette hypothèse.

La compétence du docteur **impose** le respect et la confiance de ses collègues. Mais, à cause de sa manière détestable d'interagir avec eux, il n'est pas garanti que cette seule compétence suffise à **inspirer** leur loyauté. Cette confiance qui s'impose - au lieu de se gagner - ne dure que le temps que dure l'infaillibilité. Gare au premiers faux pas.