

Comment reconnaître un bon chef

Un bon manager est celui qui sait faire preuve d'humilité, de bienveillance, de confiance et de courage. Il accompagne ses collaborateurs, génère l'enthousiasme et les fait grandir.

Nous en connaissons tous des « bons » et des « moins bons ». « Les chefs constituent un sujet assez émotionnel, analyse Céline Ricocé, coach et psychopraticienne gestaltiste. Ils nous renvoient à notre rapport à l'autorité, à nos figures parentales et au besoin que l'on nous aime. Avec un même manager, certaines personnes fonctionneront bien, d'autres non. S'il n'en existe pas un parfait, idéal pour tous, des qualités permettent d'être un bon chef pour beaucoup. »

Il connaît ses forces et ses limites

Gérer une équipe, « c'est passer du "je" au "nous" et faire le deuil d'une certaine forme d'ego, observe Patrick Errard (1), directeur général de la filiale française de l'entreprise pharmaceutique Astellas. Cela va à l'inverse de notre nature humaine, qui nous pousse souvent à



(Dessin Thierry Jollet)

faire passer nos propres intérêts en premier. Un travail personnel pour savoir qui l'on est s'avère donc nécessaire. Pour être en mesure de s'occuper des problèmes des autres, il faut avoir réglé les siens. »

Au quotidien, un manager doit organiser le travail et gérer les urgences, prendre des décisions rapides, recruter les bonnes personnes, recadrer un collaborateur quand c'est nécessaire... « Cela nécessite de connaître ses forces et ses limites », précise Céline Ricocé. Pour exercer cette fonction, chacun a des atouts naturels sur lesquels il peut s'appuyer (sens de l'organisation, capacité à fédérer...). Les autres compétences (bien communiquer, animer une équipe, réguler les conflits...), elles, s'apprennent et se cultivent au quotidien.

L'idée reçue persiste : un bon chef ne doit pas s'attacher aux membres de son équipe. Une aberration pour Patrick Errard.

« Il n'y a rien de pire qu'un management froid. S'intéresser à chacun de ses collaborateurs, leur montrer que vous êtes attaché à eux fait passer une belle énergie. En laissant parler ses émotions, on accentue son leadership. »

Il est courageux et défend son équipe

Philippe Rodet, médecin urgentiste et fondateur du cabinet « Bien-Être et entreprise », défend une « bienveillance active. Elle crée un taux d'engagement plus fort des équipes, un sentiment de justice et, surtout, de l'envie. Un management dur est certes rentable au début : les collaborateurs ont peur du chef et produisent plus. Mais, à long terme, ça ne fonctionne pas : ils seront de moins en moins créatifs et finiront par tomber malades ». Attention, rétorque Philippe Rodet, « on peut être bienveillant et exigeant, dire ce qui doit être dit, mais le faire correctement. Combien de temps cela prend-il



Numéro de septembre, en vente actuellement.

de dire bonjour ou merci à chacun, ou de prendre des nouvelles d'une personne absente ? »

Inspirer confiance est également fondamental (2). « *Le manque de courage managérial est l'un des reproches les plus fréquents, estime Céline Ricocé. Or, ce courage est d'abord relationnel : c'est oser être dans la relation avec l'autre au quotidien, quand trop de managers sont dans l'évitement.* » Plus on progresse dans la hiérarchie, moins cette qualité, pourtant essentielle, est valorisée. « *On vous félicitera d'avoir lancé un projet ou d'avoir une bonne équipe, mais jamais d'avoir su dire les choses correctement* », regrette la coach. « *Avoir du courage managérial, c'est être proche de soi-même, s'interroger sur ses propres émotions face à ces situations, et accepter que ce que l'on dit va avoir un effet sur l'autre.* »

Le responsable va devoir expliquer, rassurer par moments, être ferme à d'autres... Tout en

défendant son équipe, car elle attend de lui qu'il la protège, la préserve. Pour la fédérer, il lui faudra permettre à chacun d'exprimer ses doutes, ses critiques ; et que lui-même sache reconnaître ses erreurs, ose demander des retours sur son management. « *Le courage, c'est aussi de dire que l'on n'est pas d'accord, ajoute la coach. Mais cela permet de retrouver une marge de manœuvre, tout en conservant sa liberté de pensée. L'important, c'est d'être au clair avec sa propre vision, sur ce que l'on pense être bon pour son équipe et son entreprise. C'est cela qui permet de résister, de négocier.* »

Margaux Rambert
en partenariat
avec Psychologies
(www.psychologies.com)

(1) « La Philosophie au secours du management » (Odile Jacob).

(2) « Management Game, les nouvelles règles du jeu pour redonner le sourire aux managers », de Frédéric et Isabelle Rey-Millet (Alisio).

en savoir plus

> Être au service des autres.

Dans l'idée du servant leader, approche philosophique du management, le dirigeant cherche avant tout à faire grandir ses collaborateurs et à favoriser leur bien-être professionnel.

> « Un bon chef est ainsi quelqu'un qui n'a pas peur des autres, pas peur que les autres soient grands », renchérit Agnès Muir-Pouille, coach et professeure de management. Il sait s'entourer des bonnes personnes, aux profils et aux regards différents des siens, qui

peuvent le challenger. Il sait les faire travailler ensemble et mettre les talents de chacun à profit, l'amenant à se dépasser. Il donne de l'autonomie, responsabilise les membres de son équipe et les laisse organiser leur travail. »

> « Faire confiance à quelqu'un, c'est lui laisser la possibilité de se révéler, car il pourra donner le meilleur de lui-même », assure-t-elle. Et si, parfois, le résultat n'est pas celui attendu, faire confiance, c'est aussi accepter l'erreur, redonner le cap à suivre...