

Relations professionnelles : qu'est ce qu'un bon chef ?

Fini le dirigeant, qui impose et contrôle tout. 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.



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

Photo Shutterstock

Nous en connaissons tous des « bons » et des « moins bons ». D'un côté, des managers et des patrons motivants, justes, capables de stimuler le meilleur de nous-mêmes. De l'autre, des responsables d'équipe malhabiles, pas assez expérimentés, voire toxiques, source de stress et de découragement. « "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

De nombreux dirigeants prennent leurs fonctions sans avoir été formés. Ils ont remplacé quelqu'un, ont voulu avoir plus de responsabilités, ils étaient de bons experts dans leur domaine et ont été promus... Mais cela ne prépare pas à s'occuper des autres. Pourquoi est-on devenu chef de service ? Est-on prêt à l'être ? Se poser ces questions est indispensable. 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 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... Ces situations sont parfois source de tensions. « Cela nécessite de connaître ses forces et ses limites », précise Céline Ricocé. Qu'est-ce qui m'agace ? Me met en colère ? Me fait peur ? Quel est mon rapport à l'autorité ? Autant de questions auxquelles il doit réfléchir pour ne pas projeter sur les autres ses propres interrogations, craintes et frustrations. 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.

Il est bienveillant et suscite l'adhésion

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 ainsi, en management, aussi question d'amour, au sens universel du terme (agapè en grec), et d'empathie. À l'écoute des autres, le responsable doit savoir donner du sens au travail de ses subordonnés, particulièrement en ces temps de crise. Accompagner plutôt que diriger. Génér-

rer l'enthousiasme plutôt que la peur. Mais aussi encourager, dire merci, complimenter... Or, les retours positifs restent bien plus rares que les critiques.

Philippe Rodet, médecin urgentiste et fondateur du cabinet Bien-Être et entreprise, défend cette « bienveillance active. Elle crée un taux d'engagement plus fort des équipes, un sentiment de justice et, surtout, de l'envie. On ne peut plus se contenter de chercher des résultats à court terme. 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 ».

Les études ne cessent de le démontrer : un encadrement bienveillant favorise le bien-être des salariés et la productivité de l'entreprise. Mais si le mot est à la mode, la bienveillance professionnelle n'en est qu'à ses débuts. Pour certains, cette « mentalité de Bisounours » est l'apanage des faibles. Pourtant, leur rétorque Philippe Rodet, « on peut être bienveillant et exigeant, dire ce qui doit être dit, mais le faire correctement. J'entends souvent : "On n'a pas le temps !" Mais combien de temps cela prend-il de dire bonjour ou merci à chacun, ou de prendre des nouvelles d'une personne absente ? Ce sont des actions simples qui relèvent d'un bon sens perdu ».

Il sait s'entourer et faire confiance

Être au service des autres. L'idée du servant leader, concept détaillé en 1970 par l'essayiste Robert K. Greenleaf (2), regagne aujourd'hui du terrain dans les entreprises. Par cette 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...

Il est courageux et défend son équipe

Inspirer confiance est également fondamental. Combien de collaborateurs, désabusés, déplorent que leurs managers ne respectent pas leur parole, ne défendent pas leurs projets, fassent preuve de lâcheté ? « 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.

La question taraude pourtant de nombreux chefs : comment faire un retour négatif à un collaborateur ? Dire non ? Lui annoncer qu'il n'aura pas sa promotion, sa formation ou, pire, sera licencié ? Faut-il toujours être transparent ? Céline Ricocé : « Avoir du cou-

rage 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.

À l'heure de la réduction des coûts, il doit parfois porter et annoncer des décisions contraires à ses valeurs : objectifs inatteignables, réduction de moyens... « Le courage, c'est aussi de dire que l'on n'est pas d'accord », ajoute la coach. Quelquefois, en vain. « Mais cela permet de retrouver une marge de manœuvre, tout en conservant sa liberté de pensée, remarque-t-elle. 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. »

1. Patrick Errard, auteur de La Philosophie au secours du management (Odile Jacob).

2. Robert K. Greenleaf, auteur de The Servant as Leader (The Greenleaf Center for Servant Leadership).

À lire : **Management Game**, les nouvelles règles du jeu pour redonner le sourire aux managers de **Frédéric et Isabelle Rey-Millet** (Alisio), préfacé par Arnaud de Saint Simon, directeur de la publication de Psychologies.

Les femmes meilleures dirigeantes ?

Céline Ricocé, coach et psychopraticienne gestaltiste "*Les femmes ne sont pas forcément de meilleures chefs*" :

Les femmes sont-elles de meilleures dirigeantes que les hommes ?

De nombreuses femmes sont de bons chefs, mais d'autres, à l'inverse, peuvent être terribles ! Je ne crois pas à un idéal féminin. Il est vrai que beaucoup de dirigeantes déclarent aimer prendre soin de leurs équipes. On entend moins ce discours chez les hommes. Le degré d'ouverture, de clarté sur soi, de capacité à être en relation avec les autres est souvent plus grand chez les femmes. Ce faisant, elles correspondent aussi à ce que l'on attend d'elles. Par conséquent, il leur est plus facile qu'à un homme de faire preuve d'écoute et de bienveillance.

Les femmes manifesteraient plus de douceur, d'empathie, de sensibilité... Ces stéréotypes ne sont-ils pas bloquants ?

Si. Ils sont positifs mais enferment et peuvent poser problème dès que les femmes doivent montrer de l'autorité. Il n'est pas évident pour une manager d'appliquer une décision difficile ou de négocier quand on attend d'elle qu'elle agisse avec gentillesse et amabilité.

Ces qualités suffisent-elles pour faire un bon chef ?

Non, il faut en travailler d'autres : savoir s'affirmer, négocier, dire non, avoir une vision... Et les travailler d'autant plus que les autres pourraient être surpris qu'une femme se comporte comme cela.

Céline Ricocé a travaillé avec plusieurs dizaines de femmes en groupe, d'abord à travers le réseau *Accent sur elles*, dont elle est à l'origine, puis pour la société de conseil *Accenture*.

Margaux RAMBERT