

Quelles qualités pour faire un bon chef ?

Dans le contexte de crise économique, certaines compétences relationnelles sont plus que jamais nécessaires chez les dirigeants.

PASCALLE SENK

MANAGEMENT « Un renard, alors qu'il préfère un saint-bernard. » C'est ainsi qu'une majorité de salariés français voyaient leur patron dans une enquête récente (1). Autant dire une personnalité rusée, politique, plutôt que protectrice et fidèle. Plus récemment encore (2), ils étaient 84 % à avouer qu'ils préféreraient avoir un autre patron ! La situation des managers ne s'est donc guère arrangée. Comment pourrait-elle l'être dans une période où, l'entre-

regard positif sur l'autre, il cherche avant tout à valoriser. Une attention, une présence à ses équipes « qu'il sait encourager » font aussi partie du profil idéal. « Il sait ouvrir des perspectives qui donnent du sens et font croire à ses collaborateurs qu'ils sont dans un endroit où il fait bon vivre », ajoute Jean Pagès. À l'heure des plans sociaux et fermetures d'entreprises, on imagine combien cette dernière compétence est difficile à mettre en œuvre.

Autre qualité désormais incontournable, et pourtant basique, la générosité. « Alors qu'on employait auparavant le mot

« déléguer » à tout-va, c'est plutôt une aptitude à former, à aider les autres à se déployer qui s'impose désormais », explique Xavier Camby, ajoutant que la base ligne du manager compétent est devenue : « Ce que j'ai, je peux te le donner, et j'y gagnerai. » Principal obstacle à un tel altruisme, la peur bien sûr, qui incite le manager à penser de ces coéquipiers : « Si je leur donne trop, ils m'évinceront. » La plupart des accompagnements en coaching sont d'ailleurs consacrés à identifier et se libérer de ces peurs irrationnelles.

Lâcher tout en accompagnant, faire confiance tout en restant responsable, valoriser les compétences des autres

tout en ayant plus à prouver les siens... Pas facile de tenir la barque, surtout quand elle tangue ! Une nouvelle qualité s'avère donc aujourd'hui indispensable : l'humilité. Celle du roseau qui sait plier, se mettre à ras de terre s'il le faut, et avec les autres, pour mieux coopérer. « Actuellement, pour être reconnu par ses équipes, le pouvoir de l'humilité est bien plus grand que celui du contrôle », affirme Jean Pagès. On est alors bien loin des recettes miracles de certains coachs américains qui prônent plus de dix-neuf qualités pour faire un bon manager. « Celui-ci crée un climat de coopération non pas en le prônant à tout bout de champ... mais en coopérant lui-même », estime le consultant.

Alors que de nombreux managers ont longtemps cru trouver du pouvoir en exerçant un potentiel qui leur était donné par le haut, ils doivent y renoncer aujourd'hui pour, en revanche, acquérir une réelle autorité, celle qui leur est reconnue par leur base. A la question « Qu'appréciez-vous le plus chez votre patron ? », Jean Pagès a eu un jour la surprise d'entendre toute une équipe répondre d'une seule voix : « Il ne nous empêche pas de travailler ! » Et de comparer l'influence positive de ce patron à celle d'un bon jardinier qui sait « laisser croître les plantes diverses... de son service ». ■

(1) Enquête online réalisée en janvier 2011 par Entrepris et Mediaprim Group.
(2) Enquête réalisée en juin 2013 sur le site d'emploi Monster.



Actuellement, pour être reconnu par ses équipes, le pouvoir de l'humilité est bien plus grand que celui du contrôle

JEAN PAGÈS, COACH, CHERCHEUR EN SCIENCES SOCIALES

prise étant en grande difficulté, ce sont justement les qualités intérieures du manager qui font la différence ? Les nombreux consultants et autres coachs mandatés au chevet des organisations pour rebooster le moral des dirigeants et des cadres l'affirment.

Xavier Camby, consultant en management et formateur, auteur du livre *48 Clés pour un management durable* (Éditions Salvator), a ainsi rencontré près de 8000 « chefs » et confirme : « Jamais le management n'a été aussi crucial, et jamais on n'a pris aussi peu de temps pour former les managers, alors que l'accélération de tout, le climat général et le turnover des équipes nécessiteraient vraiment d'anticiper toute progression dans la hiérarchie. »

Jean Pagès, coach, chercheur en sciences sociales et directeur d'Apprentive Inquiry, qui diffuse une approche inspirée de la psychologie positive, estime lui aussi que la conception traditionnelle d'un chef essentiellement organisateur, voire « contrôleur », n'a plus lieu d'être. « Les dirigeants ne peuvent plus être dans une attitude planifiante et directive, car l'environnement général n'appelle pas cela, estime-t-il. L'information est tellement partagée que tout ce que font les salariés est désormais visible (et de citer cette entreprise où, dès qu'un contrat est signé, une clochette sonne pour l'annoncer à l'ensemble du personnel). Cela disqualifie ceux qui étaient tentés de maîtriser l'info afin de la garder pour eux. »

De nouvelles aptitudes s'imposent donc aujourd'hui à celui qui doit diriger. En tout premier lieu, la compétence relationnelle, que Xavier Camby prétend détecter dès la première poignée de main avec un manager. « Le bon chef a une forme de relation assez simple, délicate, et surtout une aptitude à la communication interpersonnelle positive », observe-t-il. Entendez : ayant naturellement un



JACQUES-ANTOINE MALAREWICZ
Psychiatre

« Avoir le goût de la confrontation »

PSYCHIATRE, Jacques-Antoine Malarewicz partage son temps entre son travail de consultant et son cabinet de psychothérapie. Il vient de publier *Petits deuils en entreprise* (éd. Pearson-le Village Mondial).

LE FIGARO. – Vous êtes un spécialiste des systèmes, et donc de la famille autant que de l'entreprise. Quels sont les liens entre l'histoire familiale d'une personne et sa capacité à devenir un manager compétent ?

Jacques-Antoine MALAREWICZ. – On a observé que les aînés des fratries ont une nette tendance à prendre davantage de responsabilités que leurs cadets. Ils semblent prédisposés au contrôle des personnes, mais aussi des situations. De même, les enfants uniques qui ont dû, seuls, prendre en charge les sollicitations du couple parental, et ont donc eu intérêt à s'en dégager tôt, seront mieux armés pour savoir se confronter aux personnes. Enfin, les résilients, ceux qui se sont relevés de

grandes difficultés ou traumas précoces, auront tendance à mieux contrôler les situations. À l'inverse, sera en difficulté comme manager celui qui n'a pas appris à se confronter aux autres. C'est souvent le cas d'un cadet qui a eu du mal à quitter ses parents car ceux-ci n'avaient justement aucune envie de le lâcher.

Les managers doivent aujourd'hui surtout faire preuve de talent relationnel

Le bon manager serait donc celui qui a le goût de la confrontation ? Il ne cultive pas le conflit mais est capable de confronter les autres car il sait se mettre en position basse, se tenant à la fois dans la hiérarchie et la parité avec les autres pour pouvoir vraiment les rencontrer. Une humilité bien éloignée du « leader charismatique » qui, lui, n'a de cesse de se rendre indispen-

sable, de s'affirmer comme « chef » et d'engendrer des catastrophes après son départ, notamment parce que la posture qu'il cultive empêche ses collègues de se déployer.

Quelles grandes évolutions observez-vous lors de vos séminaires en entreprise ? Des changements énormes notamment avec l'arrivée dans l'entreprise de la génération Y. Ces trentenaires, parce qu'ils ont eu des parents paritaires, les baby-boomers, revendiquent fort la parité. Si leur chef a une vision trop classique de l'autorité, ça se passe donc mal entre eux. De plus, ces jeunes ne cultivent aucun sentiment d'appartenance à l'entreprise et peuvent facilement lui être « infidèles ». Ainsi, ils savent, sans état d'âme, juxtaposer leurs expériences professionnelles.

Et quelles conséquences pour les managers ? Ceux qui, peu clairs, mélangent

contexte privé et contexte professionnel en paieront les frais. Car la dimension affective dans l'entreprise n'est pas assez prise en compte et peut mener à de graves maux, voire à une forme de maltraitance. Les managers doivent donc aujourd'hui avoir à la fois des compétences techniques, savoir gérer des situations, mais surtout ils doivent faire preuve de talent relationnel, toutes compétences qui, très différentes, demandent à être réunies... Un sacré défi !

Ce profil idéal peut-il s'apprendre ? En tout cas, devenir un bon chef demande du temps. Aujourd'hui, de même que les enfants devenus de vrais « consommateurs de parents » envoient ceux-ci à l'École des parents pour qu'ils soient « coachés » dans leur rôle éducatif, les salariés doivent bénéficier de la part de leur hiérarchie d'une formation qui relève désormais du « savoir-être ». ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P. S.

Jean-Martin Charcot, révélations par le dessin et l'image

IL EXAMINAIT et pensait crayon à la main... pas seulement pour écrire. « Ses dessins révèlent une connaissance profonde de l'humain, un diagnostic averti des anomalies anatomiques ainsi qu'un talent indéniable sous l'inspiration d'artistes romantiques tels que Delacroix ou Ingres. » Pour vous qui pensez connaître Jean-Martin Charcot (1825-1893), médecin géant de son temps, ou qui souhaitez le découvrir, une solution possible : détectez-vous de Charcot, une vie avec l'image, de Catherine Bouchara, médecin psychiatre qui exerce l'hypnose au pavillon de l'enfant et de l'adolescent à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière. C'est une collection exceptionnelle qui est présentée ici. Plume, crayon, fusain, en noir et blanc ou en couleur, Charcot se révèle un très bon dessinateur et

continue aujourd'hui encore de nous impressionner et de nous enrichir. Lui qui vécu dans une période (dernier tiers du XIX^e siècle) particulièrement révolutionnaire dans le domaine médical et scientifique, a imposé son empreinte à jamais dans le domaine des troubles psychiques. Il disait, dans une lettre à son fils, le célèbre explorateur Jean-Baptiste Charcot : « La science et l'art sont alliés, deux enfants d'Apollon. » Et ce livre le prouve au plus haut point. « Dès sa thèse, Charcot installe une circularité entre l'observation, le texte et l'image », écrit Catherine Bouchara. À cette époque, les « aliénistes », comme on appelle les médecins qui se chargeaient des personnes atteintes de troubles psychiques, étaient invités aux « voyages thérapeutiques », « des prises de haschich pour accéder à l'expérience

LE PLAISIR DES LIVRES

PAR JEAN-LUC NOTHIAS
jlothias@lefigaro.fr

hallucinatoire des patients ». Les dessins de Charcot sous « H » sont parlants. Le chanvre indien sera d'ailleurs expérimenté à la Salpêtrière comme traitement de l'hystérie. Quand il commence à la Salpêtrière, chez les « chroniques », entre le pavillon des « incurables » et celui des « épileptiques », il est vite repéré par ses chefs. « Aucun jeune médecin de la génération de Charcot ne souhaite travailler dans cet hospice », mais Charcot « imagine le futur (...).

Il assume ce qu'il nomme un « musée pathologique vivant ». Il s'intéresse à tout, de l'interprétation des rêves au faith-healing, le concept de « la foi qui guérit », avec les méditations dans les sanctuaires et les pèlerinages, ce qu'il pensait être « cette puissance de l'esprit sur le corps ». C'est aussi un promoteur de l'hypnose, technique entraînant un « état modifié de la conscience » (et non un endormissement). Il la considère comme un sujet d'étude scientifique et comme une méthode d'investigation permettant d'induire un « état expérimental » pour mieux comprendre les symptômes de ses patients (e). Il croque aussi, toujours aussi habilement, des paysages, ses contemporains, des notabilités ou des

anonymes, tient des carnets de voyages, et exécute même des dessins pour enfants (ce n'est peut-être pas la peine de leur montrer...). Il s'intéresse aux « démontages », puis aux « difformes », mais « il refuse l'étroite vision de ses contemporains, écrivant : "L'homme normal, que veut-on dire par là ? S'il existait, ce serait un monstre." » Zola fréquentait assidûment ses leçons et Freud viendra six mois enrichir ses connaissances. On aurait aimé être à leur place.

CHARCOT. UNE VIE AVEC L'IMAGE
éd. Philippe Rey, 240 p., 39 €.

