

# Devenir un bon chef, sans être toqué

**Boss** Etes-vous un leader dans l'âme ? Un vrai dirigeant ? Un manager responsable qui sait déléguer ?

Les dirigeants ne peuvent plus se contenter d'être des donneurs d'ordres solitaires. En 2016, une étude orchestrée par le Lab de l'organisme de financement des entreprises BPIFrance et Michel Torrès, professeur à l'université de Montpellier, spécialiste des PME, rendait un verdict sans appel : 45% des patrons de PME ou d'entreprises de taille intermédiaire disaient se sentir isolés. Le modèle du patron, ultra-spécialisé, qui sait tout et ne doit rien dire est passé de mode. « Il est indispensable d'écouter les retours de ses collaborateurs, de les accepter, d'instaurer un climat d'échange et de confiance dans l'entreprise. Le super-chef est mort ! », commente Jean-Pierre Testa, manager des offres développement personnel et dirigeants chez l'organisme de formation Cegos. L'isolement est directement lié au stress d'après l'étude de 2016. « Si on se rend compte que, dans certaines situations, on est en difficulté, oppressé, il faut

réagir, note **Jean-Christophe Walter**, responsable du domaine coopération, leadership et management au centre de formation

**Créateurs de solutions pédagogiques (CSP).**

La plupart des chefs d'entreprise qui viennent nous voir

pour une formation ont connu cette période de stress, de remise en question de leurs capacités à diriger. »

Aujourd'hui plus de chef donc, mais des managers et dirigeants aux qualités élargies. Des compétences qui se

placent sur trois niveaux, comme l'explique le spécialiste : « Le donneur d'ordre pilote l'opérationnel, vérifie chiffres et résultats. Le leader motive et inspire ses équipes, garantit les valeurs de l'entreprise. Le coach, ou jardinier, est, lui, capable de comprendre les

motivations autant que les sources de stress de ses employés et de les aiguiller

dans le bon sens. » Cette caractéristique est fondamentale pour Jean-Christophe Walter, très insistant sur le climat de coopération et d'échange que doit instaurer tout manager ou patron : « C'est là que se crée la crédibilité du bas, quand les compétences opérationnelles et de gestions donnent la légitimité du haut. »

**« Un dirigeant doit travailler son savoir-être. »**

**Jean-Christophe Walter, responsable chez CSP**

« Assurer le leadership d'une entreprise ne peut se faire que si l'on arrive à se manager soi-même. C'est la clé, explique Jean-Pierre Testa. Un dirigeant a besoin d'une caisse à outils, mais le principal outil, c'est lui. » Il apparaît indispensable de sortir du pur aspect technique pour **Jean-Christophe Walter** : « Le dirigeant

doit bien comprendre qu'au-delà de ses compétences de professionnel, il doit, s'il veut diriger, travailler son savoir-être plutôt que son savoir-faire. »

Le dirigeant doit donc apprendre à déléguer avec intelligence et empathie, et le spécialiste de rappeler l'idée du jardinier

« qui fait pousser ses graines en connaissant les conditions optimales pour leur bon développement ».

**Antoine Coste Dombre**



Spiderstock / Getty Images

## Merci, patron, de suivre une formation

**Grand Manitou** Etre chef d'entreprise demande non seulement une compétence technique, mais aussi un sens aigu de l'organisation. Ils sont nombreux, notamment dans les PME, à être avant tout des spécialistes. Des formations existent pour aider les patrons à développer des compétences qu'il peut être difficile d'acquérir seul. « Des managers et des dirigeants découvrent tous les ans qu'ils doivent faire un budget, des entretiens avec leurs employés, etc. C'est un marronnier, commente Jean-Pierre Testa, manager des offres développement personnel et dirigeants chez Cegos. Nos formations sont articulées autour de deux choses : l'organisation, mais aussi la gestion du temps. C'est la priorité. »

Prendre le temps donc, mais pour quoi faire ? « Pour en gagner ! s'exclame

**Jean-Christophe Walter**, responsable du domaine coopération, leadership et management à l'organisme de formation **CSP**. J'appelle ça le r-a-d-a-r : réfléchir, analyser, décider, agir, réfléchir à nouveau. » L'idée est de bien identifier ce que le chef d'entreprise doit faire lui-même, ce qu'il doit déléguer, qui est le plus à même de recevoir telle ou telle tâche, et, bien sûr, de prioriser : « Il faut distinguer l'urgent et l'important du reste, c'est primordial pour mettre la bonne énergie au bon moment et avec la bonne personne. » Et le spécialiste de conclure : « Une bonne organisation fait gagner en productivité, en efficacité, mais aussi en bien-être. » **A. C. D.**



Skynews / Getty Images

Un dirigeant doit savoir analyser, décider et déléguer.

### Nouvelles sociétés

**40%**

des créations d'entreprise en France l'ont été par des femmes, en 2017, selon l'Insee. Les femmes sont également plus diplômées que les hommes puisque 72% d'entre elles sont de niveau bac + 5 à doctorat, contre 62% en moyenne pour les hommes.

**591 000**

entreprises ont été créées en France en 2017, soit 7% de plus qu'en 2016, d'après l'Insee. Les créations d'entreprise sont à leur niveau le plus haut depuis 2010.