

# Références.

le magazine de votre carrière

22.10

CARRIÈRE  
**LES QUADRAS**  
UNE GÉNÉRATION HOT-DOG

BAROMÈTRE  
**3 349 € BRUT**  
COMME CONSULTANTE RH  
CHEZ PARTENA

**Annick Van Overstraeten,**  
CEO de Lunch Garden

**Bruno Colmant,**  
ex-CEO d'ING Belgique

**Pierre Sornin,**  
CEO d'es-sence

## CEO MODE D'EMPLOI

- ▶ COMMENT DEVIENT-ON GRAND PATRON ?
- ▶ QUELLES QUALITÉS FAUT-IL POUR LE DEVENIR...  
ET LE RESTER ? TÉMOIGNAGES.

LE SOIR

+ AVEZ-VOUS LE PROFIL D'UN FUTUR CEO ?  
DÉCOUVREZ-LE SUR [REFERENCES.BE/CEOTEST](https://referenc.be/ceotest)

13 274 NOUVEAUX EMPLOIS  
SUR [REFERENCES.BE](https://referenc.be)

# Comment devient-on patron ?

Ce sont les big boss de l'économie. On connaît leur nom, leur visage et (parfois) leur salaire. Mais s'ils veulent convaincre dans la durée, ils doivent aussi se montrer humbles. C'est l'une des clés pour rester au sommet...

CEO : trois lettres qui fascinent et font rêver. La réussite ultime, le sommet de la gloire et les salaires mirobolants qui l'accompagnent. «Moi, plus tard, je serai grand patron». Ah oui? Mais au fond, c'est quoi un grand patron? Un CEO? Un Chief Executive Officer? Un chef de la direction? Un directeur général? «Bonne question», réagit Frank Vande Voorde, Managing Director Belgique-Luxembourg chez Robert Walters, un bureau de recrutement. «Est-ce le patron d'une grande société? Ou un patron avec une grande personnalité, quelle que soit la taille de son entreprise? J'opte pour la deuxième possibilité. Un grand patron est quelqu'un qui est reconnu comme tel par ses employés et qui parvient à atteindre les objectifs qui lui sont fixés.»

## «Hard skills» et «soft skills»

Plus qu'un simple manager, le grand patron possède une vision stratégique de l'avenir. Il sait où il va, il ose décider, il est proactif. Il aime être aimé et apprécie le pouvoir du pouvoir. C'est un leader ambitieux mais pas infailible. La plupart vous le diront : ils n'auraient jamais imaginé réaliser un tel parcours. La prédestination? Une légende! La clé du succès, c'est surtout le travail. Et la patience aussi. «Voyez votre carrière comme un arbre», reprend Franck Vande Voorde. «Si vous voulez qu'il soit grand, construisez un tronc solide. Le beau feuillage

viendra par la suite...» En clair : engagez-vous dans une formation solide, accumulez de l'expérience et devenez expert dans votre secteur. Les possibilités de promotion se manifesteront tôt ou tard... Et le tour est joué? Pas encore ! Un patron doit aussi disposer de qualités humaines et d'une intelligence émotionnelle – les fameuses «soft skills». Communication, esprit d'équipe, résolution des conflits... «Pour moi, le grand patron est aussi un people manager doué d'humanité», avance Laurent Taskin, président de l'Institut des sciences du travail de l'UCL. «Il doit avoir le souci de l'autre, quel que soit le service dans lequel il se trouve. Surtout, il doit avoir du respect pour chacun. Il doit incarner les valeurs de l'entreprise. Ce n'est qu'à cette condition qu'il parviendra à mobiliser ses collaborateurs...»

## Le patron n'est pas parfait

Intelligent, travailleur, stable et flexible : le grand patron serait-il... parfait? «Personne n'est parfait!», réagit Frank Vande Voorde. Et, précisément, le patron ne doit pas apparaître comme quelqu'un d'intouchable. Les employés, surtout les plus jeunes, veulent des gens authentiques qui ont une famille et connaissent les problèmes du quotidien.» La modestie! Pour durer, le CEO doit oser se remettre en question et reconnaître ses erreurs. Il n'est pas indestructible et ne doit pas chercher à le devenir. Il ne doit pas suivre un modèle, mais apprendre à rechercher le sien. «Homme, femme, timide ou extraverti... cela n'a pas beaucoup d'importance», remarque Frank Vande Voorde. «Tant qu'il a les caractéristiques pour être successful».

**Vincent Delcorps**

## 5 CONSEILS POUR DEVENIR CEO... ET LE RESTER !

### 1 BOSSEZ

Première étape : le diplôme universitaire. On peut difficilement s'en passer. Ensuite, choisissez un secteur qui vous plaît, la passion facilite l'effort. Et ne comptez pas trop vos heures.

### 2 PARTEZ À L'ÉTRANGER

Que ce soit durant vos études, via un MBA ou à travers une expérience professionnelle, prenez le large. Vous découvrirez des cultures et vous apprendrez des langues. Une ouverture nécessaire quand on veut gravir les échelons.



Pierre Sornin dirige un groupe de consultance en management qui aide les patrons à améliorer leurs performances.

## « Le patron doit apporter de la joie ! »

Pull rose et jeans délavé, Pierre Sornin a plus le look du surfeur que celui du CEO. Il se trouve pourtant à la tête d'es-sense, un groupe de consultance en management. Son but: aider les patrons à améliorer leurs performances. Et son credo: le patron doit apporter de la joie dans son entreprise !

### Selon vous, c'est quoi un bon patron?

« Avant tout, c'est quelqu'un qui obtient de bons résultats. Une entreprise qui ne fait pas du cash ne tiendra pas longtemps. Un bon patron doit donc parvenir à tirer le meilleur des ressources dont il dispose. »

### Justement, que proposez-vous pour améliorer les résultats?

« Je considère que la joie est le meilleur vecteur de croissance. Et le patron doit commencer par lui-même: il doit apporter de la joie dans sa vie et dans celle des autres. En fait, il lui suffit de se lever le matin en décidant d'être joyeux. Si le patron s'amuse, il communiquera son énergie à toute l'entreprise et améliorera l'utilisation de ses ressources humaines. J'invite les patrons à *manager* par la joie. S'ils dirigent par la peur, ils généreront de la peur à tous les étages. Le patron se trouve vraiment à un poste essentiel. »

### Vous parlez aussi de la place de la spiritualité...

« Oui, le patron doit apprendre à gérer son esprit. Nous avons tous en nous des

croyanances, certaines sont motrices, d'autres sont source de blocage. Exemple: si vous pensez que les grands directeurs n'ont pas de vie de famille, vous risquez bien de ne jamais devenir un grand directeur. Moi, j'essaie d'apporter des croyances motrices et des valeurs dans les entreprises avec lesquelles je travaille. »

### Il faut tout de même être un requin pour devenir CEO, non?

« À nouveau, il s'agit d'une croyance ! Si un patron veut être heureux, il doit moins considérer sa concurrence que chercher à être lui-même. Il doit se libérer des influences pour libérer sa passion. Personnellement, je suis passionné par mon travail. Je bosse comme un fou, mais je ne vois pas le temps passer... Être patron, c'est vivre sa passion et la partager avec les autres. »

### Pensez-vous que tout le monde puisse devenir un grand patron?

« Tout le monde n'est pas appelé à le devenir. Mais tout le monde devrait être son propre patron. Certaines personnes naissent avec un potentiel de leader. D'autres veulent monter dans la hiérarchie uniquement pour soigner leur ego. Si la seule motivation est de faire ses preuves socialement, on risque vite de faire un burnout... »

### Si vous le pouviez, que modifieriez-vous dans la formation des futurs dirigeants?

« J'y intégrerais deux cours: *I create my success* et *I love my life*. Le monde universitaire s'intéresse essentiellement aux sciences rationnelles, il manque d'ouverture par rapport aux autres dimensions. On n'apprend pas aux jeunes à modifier leurs croyances. On leur apprend à se plaindre, pas à aimer la vie. » **VD.**

## 3 SACHEZ VOUS ENTOURER

« It's lonely at the top ». Mais seul vous n'y arriverez pas. Ayez à vos côtés les spécialistes, les experts et les gens de confiance. Au-delà de la garde rapprochée, dotez-vous aussi de sages conseillers, ces proches qui vous aideront à prendre de la distance.

## 4 SOYEZ CURIEUX

Le monde change, ne vous laissez pas dépasser. Soyez au courant des modes et des nouveautés. Le CEO ne doit pas nécessairement être sur Twitter, mais il doit savoir ce que c'est.

## 5 TROUVEZ L'ÉQUILIBRE

Il est toujours précaire, mais il est fondamental. Être un patron respecté, un époux chéri et un papa adoré, ce n'est pas évident mais c'est possible ! N'oubliez pas de faire des breaks et de fixer des limites. C'est nécessaire quand on veut durer.