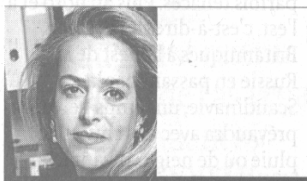


# Des dirigeants «toxiques»

**Katrina Burrus**, premier master en coaching en Suisse de la Fédération internationale de coaching, fondatrice de MKB Conseil & Coaching, se penche sur le cas des chefs caractériels



Miranda Priestly, personnage principal du film *Le diable s'habille en Prada*, figure parmi les exemples les plus significatifs: elle arrive chaque matin à son bureau d'un pas déterminé, de mauvaise humeur, et les sourcils froncés. Elle se débarrasse de son manteau en le jetant négligemment sur le bureau d'Andrea, son assistante, et annihile toute existence gravitant autour d'elle tant qu'elle ne trône pas derrière son somptueux bureau noir. Ne daignant pas se souvenir du prénom d'Andrea, elle éructe un autre prénom. Andrea sait que si elle ne répond pas à son appel dans la seconde qui suit, elle recevra une réflexion aussi piquante qu'une pincée de sel sur une plaie ouverte. Miranda murmure avec désinvolture des instructions incomplètes pour la journée, laissant Andrea dans le tourment le plus total. Autant Miranda n'a besoin que de quelques secondes pour résumer explicitement ce qu'elle attend de son assistante, autant son assistante perd un temps infini à les interpréter. Voici la fameuse et incontournable Miranda Priestly, rédactrice en chef du célèbre magazine *Runway*.

Comme présidente de la Fédération internationale de coaching, j'ai pu observer certaines attitudes de chefs caractériels et relever des comportements types. Tout d'abord dans sa façon de s'adresser à son équipe, Miranda Priestly délivre des instructions incomplètes et de façon incisive, estimant avoir des problèmes bien plus importants à résoudre. Tout comme elle, les chefs caractériels sont brillants et ont une

capacité d'analyse qui sort de l'ordinaire, un charisme détonant et un esprit alerte. Malheur à ceux qui ne suivent pas, ils seront mis à l'écart et étiquetés «incompétents». Quiconque de l'équipe ne parvient pas à résoudre un problème difficile ou tente de dépasser ses compétences sera au mieux méprisé, au pire humilié.

Les chefs caractériels, aussi talentueux que pénibles, font le plus souvent souffrir leurs collaborateurs. Ils ont tendance à les diminuer dans leur estime et à leur faire perdre confiance en eux. Ils sont très rigoureux, leur pertinence leur permet d'aller à l'essentiel dans l'analyse de chaque question; leur aptitude naturelle à dominer toute conversation empêche la plupart du temps leur entourage de contre-argumenter.

## Un besoin compulsif de perfectionnisme qui les place dans des situations permanentes de défi envers eux-mêmes

Ils n'admettent ni faute, ni faiblesse et ne manquent pas de le rappeler aussi bien par des commentaires ironiques que par un mouvement circulaire des yeux ou encore par une remarque humiliante et incisive. Et de préférence devant les autres! Tous les moyens sont bons pour faire briller leur argumentation et savourer leur combat. En outre, ces démons ont un instinct de contrôle très développé et manifestent un besoin compulsif de perfectionnisme, ce qui les place dans des situations permanentes de défi envers eux-mêmes.

A l'instar de Miranda Priestly, les chefs caractériels ont des ego démesurés, ils se remettent rarement en question et sont persua-

dés d'avoir raison. Travailleurs, rigoureux, brillants, ils prétendent être sur la bonne voie. Si l'un de leurs employés tente de défendre une autre position, ils se sentiront attaqués et ne manqueront pas de renverser la vapeur en prouvant avec pertinence que la faute n'est pas de leur côté! Pis encore, si l'un de ses collaborateurs le surprend en train de faire une erreur, il sera immédiatement rabroué de façon incendiaire ou alors complètement ignoré.

Paradoxalement, les chefs caractériels sont soit souvent protégés par leurs supérieurs, soit peu considérés. De nature ambitieuse, ils atteignent en général brillamment leurs objectifs, ils peuvent quitter l'entreprise sans avoir formé leurs successeurs et laisser l'équipe dans une situation de blocage. Ainsi, les collaborateurs se retrouvent démotivés, inhibés, prenant peu de décisions et d'initiatives.

A l'interne hélas, ces comportements sont peu contrôlés. Les supérieurs laissant les résultats parler d'eux-mêmes, ils sont rassurés par les objectifs atteints avec succès et se réfugient derrière des chiffres excellents. En général, ils ne souhaitent pas entrer en matière au risque de provoquer un affrontement avec ces personnalités conflictuelles. J'ai souvent constaté un absentéisme et un «turnover» important au point de menacer le bon fonctionnement d'un service, voire de l'entreprise.

Des personnalités aussi perverses peuvent-elles changer? Lors de différentes missions, j'ai constaté la tendance suivante: si un coach considère les chefs dits «toxiques» comme des diables, ou fait preuve d'intimidation ou encore partage leurs airs supérieurs par frustration, il sera aisément perçu comme une personne nuisible et sera écrasé tel un insecte contre un pare-brise. En effet, tels des prédateurs, les responsables

hiérarchiques caractériels ont l'œil vif et savent écarter toute menace. De même, faire appel au bon vouloir et à la morale d'un «toxic executive» est peine perdue. Ils savent pertinemment que l'entreprise les paie afin d'obtenir des résultats et non pas pour prendre les employés par la main.

La tâche du coach consiste alors à leur proposer des outils leur permettant d'atteindre les résultats visés tout en faisant évoluer leur comportement. L'idée est de fournir des données objectives à ces esprits vifs et analytiques afin qu'ils puissent eux-mêmes évaluer divers éléments tels que: la manière dont ils sont perçus, les conséquences de leurs actions sur leur carrière et leur entreprise. La stratégie vise à utiliser l'attitude perfectionniste de ces dirigeants caractériels afin de valoriser le potentiel humain de leur équipe. Ils aiment le contrôle et, à juste titre, ils décident s'ils souhaitent changer ou non. Mais s'ils décident d'évoluer, après leur avoir présenté des données objectives et irréfutables sur la manière dont ils sont perçus par des personnes qu'ils respectent, ils useront de leur considérable talent afin que des changements se réalisent. A partir de là, le coach devient un partenaire qui rehausse la connaissance de leur propre personne, leur sens de l'observation et l'empathie envers eux-mêmes et les autres. S'ils entament un travail sur eux-mêmes, ils peuvent devenir des leaders modèles, source d'inspiration pour leurs collaborateurs. Cette stratégie semble porter ses fruits dans la mesure où des changements considérables ont été constatés chez certains.

Dans le *Diable s'habille en Prada*, l'assistante de Miranda Priestly s'entend pourtant dire qu'«un millier de femmes seraient prêtes à mourir pour ce job», que travailler avec un chef caractériel relève du privilège.