



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Etes-vous un manager toxique?

On parle de leadership toxique lorsqu'il est la cause de conflits avec ses collaborateurs. Mais c'est aussi le cas lorsqu'il ne génère pas une énergie positive.

Le leadership se doit d'être source d'énergie. Il vise à donner du sens et des orientations motivantes. On attend de lui qu'il pose un cadre stimulant et clair et donne envie de s'engager, qu'il se montre crédible et cohérent par la force de l'exemple et par l'équité de son action. Le leadership permet d'atteindre des objectifs ambitieux voire considérés comme irréalistes, parce qu'il permet à chacun de donner le meilleur de lui-même, avec plaisir. Le leadership permet aussi de développer les talents et potentiels, en construisant sur les forces, en dépassant les blocages et limitations personnelles, en sachant donner du feedback. Ce leadership permet d'embarquer les équipes et les individus, parce qu'ils peuvent adhérer aux objectifs et aux orientations et qu'ils sont responsabilisés positivement par rapport aux résultats exigeants à obtenir. La qualité de ce leadership-là est facile à percevoir. Les collaborateurs sont conscients de la valeur ajoutée que leur responsable leur apporte et sortent énergisés des séances, ateliers et entretiens individuels, même lorsqu'ils n'ont pas tout réussi ou que des difficultés nouvelles surgissent. Pour évaluer l'impact du leadership, il suffit donc d'observer le niveau d'énergie des collaborateurs après une interaction avec leur responsable. Lorsque leur niveau d'énergie monte, l'impact du responsable est positif et stimulant. Dans le cas contraire, le supérieur prend de l'énergie plutôt qu'il n'en donne. Nous utilisons volontairement pour cela un mot fort mais parlant, celui d'un leadership toxique. Sauf quand le responsable est absent ou que les équipes se débrouillent sans lui,

le leadership ne peut être qu'énergisant ou toxique. C'est l'un ou l'autre.

Cette vision dichotomique du leadership a le mérite d'ancrer clairement le niveau des attentes. Si l'on cherche l'excellence, il s'agit de faire évoluer le leadership qui n'est pas créateur de valeur, bien avant d'être en conflit ou en crise. Une amélioration de la qualité et de l'impact du leadership pour qu'il devienne un facteur de différenciation stratégique est à ce prix.

Une prise de conscience suffit parfois. Mais le plus souvent, il s'agit d'aborder la question plus en profondeur, généralement au niveau de la relation que le/la responsable a avec soi et avec l'autre. Nous retrouvons ici plusieurs thèmes déjà traités dans ces colonnes, tels que:

- Le manque de confiance et d'estime de soi de la part du responsable, qui l'amène à se focaliser sur le résultat ou sur la tâche, avec un besoin de tout maîtriser, ou sur la stratégie.
  - Une peur de la confrontation, du conflit et de l'interaction humaine, qui conduit à développer des stratégies de manipulation, de domination ou de fuite.
  - Une attention extrême accordée à sa propre ambition, à sa propre personne et à la satisfaction immédiate de ses besoins, au détriment de ceux de l'organisation et d'autrui.
  - Un manque de valeurs fondamentales et de structure personnelle, pour donner à son action de la cohérence et vertu d'exemplarité.
- Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, mais permet déjà d'expliquer des comportements per-

çus comme méprisants, humiliants, démotivants, des attitudes paradoxales et déstabilisantes, qui peuvent aller jusqu'à des comportements vécus comme du harcèlement. Mais la toxicité est souvent beaucoup plus subtile, se manifestant par un manque d'orientations, de cadre, de repères, par un terrain de jeu flou, par une difficulté pour l'autre à se positionner et à répondre à des attentes qui pour lui ne sont pas claires. Avec pour conséquence un sentiment de ne jamais faire bien et d'essayer des critiques injustifiées.

La toxicité se traite, mais en travaillant la source du problème, qui se situe presque toujours comme nous l'avons vu au niveau de la relation à soi et aux autres. Cela présuppose de parvenir à réintégrer sa propre identité, ses talents, ses limites, ses succès et ses échecs, tout ceci dans un contexte donné, et non pas de tenter de développer des comportements socialement acceptables comme c'est trop souvent le cas. Et cela se travaille aussi en aidant les collaborateurs à prendre leur place et à devenir acteurs de leur vie.

En adoptant cette vision du leadership, on prendra dans les organisations des mesures préventives, bien avant d'arriver à des situations de rupture. Avec de réelles chances de transformer le leadership et d'augmenter la création de valeur. ■

\* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.