

Dirigeants / Un livre décortique l'ego des chefs d'entreprise

Le patron au centre des regards

IMPOSSIBLE de diriger une entreprise sans une dose de narcissisme, prévient Bénédicte Haubold.

ENTRETIEN
PARIS
DE NOTRE CORRESPONDANT

Narcissique votre patron ? Vous l'auriez parié. Il promène ses certitudes et aime parler de lui. Plus grave, il peut commettre des erreurs stratégiques... et personne n'ose le lui dire. Dans un essai paru fin 2006, Bénédicte Haubold ausculte les dirigeants (1). Psychologue et consultante en management, elle reçoit régulièrement des patrons déboussolés. Sont-ils vraiment enfermés dans leur tour d'ivoire ? Leur narcissisme peut-il être bénéfique à l'entreprise ?

Tous les patrons sont-ils narcissiques ?

C'est la fonction qui l'exige. Le dirigeant se trouve au centre de tous les regards. Même ceux avec qui il ne travaille pas en direct ont une image fantasmée de lui. Cela est encore plus vrai pour les sociétés cotées en Bourse : le patron doit alors incarner l'entreprise tout entière et séduire les actionnaires ainsi que les parties prenantes (clients, agences de notation...). De plus, il est impossible d'accéder aux plus hautes fonctions sans une dose de narcissisme : il faut pouvoir projeter en permanence une bonne image de soi, même si elle ne correspond pas toujours à la réalité.

Le narcissisme est-il forcément mauvais ?

Un patron narcissique peut être un atout : il aura une vision claire de ses compétences et de sa mission. Il pourra faire preuve de « leadership » (fixer un objectif à ses troupes), voire de management, ce qui est une qualité plus rare (être capable de laisser ses troupes se définir leur propre objectif). Mais le narcissisme peut aussi conduire à ne plus se remettre en question et prendre de mau-

vaises décisions. Typiquement, il mettra sur la touche ceux qui cherchent à lui dire la vérité, ne tiendra plus aucune réunion de fond avec ses collaborateurs proches. S'il y a de grandes annonces à faire, il se les appropriera. Certains patrons ont-ils des prédispositions à passer du côté obscur du narcissisme ?

Dans certains cas, oui. Il s'agit d'individus qui dans leur structure psychique sont centrés sur leur manière de voir les choses. On ne s'en aperçoit pas jusqu'à ce que cette personne soit en situation de pouvoir et que les enjeux soient devenus énormes... sans plus personne pour la contredire. Mais ce sont aussi les circonstances qui peuvent pousser le dirigeant dans cette direction : confronté à de mauvais résultats, il subira de fortes tensions et finira par se recroqueviller. À l'inverse, si sa réussite est brillante, il se croira infaillible et se coupera de la réalité.

Ce qui peut provoquer des catastrophes industrielles ?

Oui, dans certains cas. D'une certaine manière, le retard pris par EADS dans la livraison de l'A380 est une blessure narcissique. Jusque-là, l'organisation industrielle et la logistique du groupe étaient une des grandes fiertés d'EADS. Pris en défaut sur un élément de son identité, le groupe a mal géré et finalement mal communiqué sur ses problèmes de livraison.

Ce phénomène n'est-il pas plus développé dans les grosses entreprises ?

Non, seulement il s'exerce un peu différemment. Dans une grande structure, un patron narcissique aura tendance à nommer aux postes clés des personnalités qui lui ressemblent, des « mini-moi » qui pensent comme lui, qui lui doivent leur carrière, et qui ne



BÉNÉDICTE HAUBOLD est psychologue. À l'en croire, le narcissisme des patrons n'est pas qu'un défaut. Dans certaines situations, l'entreprise en tirera avantage. PHOTO D R.

le contrediront jamais. Le problème ne se pose pas de la même manière dans une PME où le personnel est plus réduit et l'organigramme moins hiérarchisé. Mais le jeu de regard que je décris est surtout profondément humain et peut apparaître dans toute situa-

tion de pouvoir.

Un patron peut-il avoir conscience de son propre narcissisme ?

Si c'est du mauvais narcissisme dont on parle, il ne se posera même pas la question. Mais attention, ses erreurs de comportement peuvent aussi précipiter sa chute

et son départ de l'entreprise. Pour un dirigeant trop coupé des autres et des événements, le retour à la réalité peut être extraordinairement violent. Et c'est en travaillant sur les causes de son éviction qu'il mettra le doigt sur ses erreurs de comportement.

Comment un employé doit-il se comporter avec ce type de patron ?

Le piège, ce serait de chercher tout prix à le contredire et lui dire ses vérités. Il faut ruser : lui poser des questions détournées, l'encercler peu à peu, jusqu'à ce qu'il arrive par lui-même à la même conclusion que vous... et qu'il puisse s'attribuer le mérite de cette réflexion. Mais pour améliorer le dialogue dans l'entreprise, faut aussi compter sur des contre-pouvoirs institutionnels. Par exemple en prévoyant un rôle plus stratégique pour le conseil d'administration, c'est au dirigeant de prendre les choses en main.

Doit-on aussi en tenir compte en situation de recrutement ?

Passer un entretien avec ce type de patron charismatique peut s'avérer désarçonnant. Pour n pas se laisser déborder, la parad

« À l'inverse, si sa réussite est brillante, il se croira infaillible et se coupera de la réalité »

consiste à être le plus au clair dans son esprit sur ses propres compétences et sur son projet professionnel. Une fois l'entretien passé, à vous d'évaluer la personnalité de votre futur patron : pensez-vous être capable au jour le jour de gérer ce type de relation. Et si vous ne vous en sentez pas capable, êtes-vous certain qu vous aurez à travailler directement avec lui ?

On parle du narcissisme du dirigeant... mais ne le retrouve-t-on partout dans l'univers du travail ?

Bien sûr. À tous les niveaux de l'entreprise, chacun a un petit pré carré, une responsabilité. Lorsque l'on se retrouve en situation de management, comme pour un grand patron, tous les regards convergent vers soi. Et le mécanisme de narcissisme fonctionne exactement de la même façon. ■

EDOUARD LEDEREI

(1) Vertiges du miroir. Le narcissisme des dirigeants, Bénédicte Haubold, Editions Lignes de repères.