

Quand les dirigeants se regardent trop dans le miroir

- Le narcissisme des hauts dirigeants peut conduire à la chute, comme le montre le cas Messier.
- Mais cela peut aussi être un moteur pour entraîner les équipes vers le succès.
- A condition d'être clairvoyant.

Diplômée HEC, juriste, psychologue et ex-conseil opérationnel en organisation chez Pechiney et VU, Bénédicte Haubold a mis à profit sa polyvalence pour développer une écoute clinique de l'entreprise, portant sur la souffrance au travail à destination des dirigeants et cadres de l'entreprise. A l'hôpital de Garches où elle consulte, elle rencontre des cadres en situation d'urgence amenés par la médecine du travail. « La tentative de suicide sur le lieu du travail qui n'existait pas jusqu'à présent est un phénomène naissant. Il révèle un problème souvent caché ou sous-estimé : la souffrance au travail. C'est le cas, par exemple, des salariés mis au placard. Pour les faire partir et éviter ainsi de payer les indemnités, certaines directions cyniques les isolent et laissent pourrir la situation jusqu'à ce qu'ils craquent. »

Danger. Son regard clinique se porte aussi sur les phénomènes liés aux caractéristiques psychologiques du leadership. Bénédicte Haubold pointe du doigt ce qui menace les dirigeants : un narcissisme flamboyant qui peut les faire chavirer. A l'occasion d'entretiens individuels semi-directifs et anonymes, Bénédicte Haubold a demandé à 20 grands patrons et à 10 de leurs proches collaborateurs quel était le plus grand danger auquel ils étaient confrontés. « C'est la perte de contact avec la réalité qui est venue en premier », explique-t-elle.

Parangon de ce modèle défaillant : Jean-Marie Messier. « C'est l'exemple le plus criant d'un tel culte du moi. Moi, Jean-Marie Messier, maître du monde, en est venu à mélanger l'image qu'il a de lui-même avec sa fonction de dirigeant. Dans les phénomènes mondiaux tels que les fusions ou les acquisitions, il arrive ainsi que des considérations personnelles de rêves d'empires s'ajoutent aux considérations purement économiques. « Ces dirigeants se consacrent leur tour d'ivoire d'autant plus facilement qu'ils exercent une réelle fascination sur leur entourage. Ils suscitent des phénomènes de cour. C'est parfois tout l'état-major qui en est affecté. Ces derniers ont tendance à négliger le point de vue de leurs supérieurs et ce faisant, ils régissent. A mesure que son influence grandit, le dirigeant narcissique supporte de moins en moins qu'on lui dise non », souligne la psychologue. Du coup, il n'entend plus les appels à la prudence. S'admirant à travers le regard des autres, il ne se remet plus en cause et perd de vue l'intérêt de l'en-

treprise. « Dans la mythologie, on sait bien que, tombant amoureux de son image, Narcisse finit par se noyer. »

Pour Bénédicte Haubold, ces profils croissent sur un terreau favorable. « Le narcissisme poussé à l'extrême est le système consanguin des grandes écoles où l'on va chercher des collaborateurs qui ont suivi le même itinéraire, qui vous ressemblent. On est sûr de moins être remis en cause. » Pour cette dernière, le dirigeant, captivé par son image, n'a pas forcément la vie facile. « Il a des éclairs de lucidité qui lui viennent en pleine face. Son mécanisme de défense, c'est la prophétie créatrice. Il crée par la parole et par le charisme la réalité qui n'existe pas. Contrairement à ce qu'on croit, il n'est pas malhonnête, il est seulement décalé. »

Pour autant, les personnalités autocrates ne forment pas la majorité des dirigeants. Bénédicte Haubold fait un distinguo entre la mégalomanie qui conduit à l'impasse et la « tentation narcissique » qu'éprouvent 95 % des personnes qui sont amenées à occuper une fonction de pouvoir. « Cette tentation est une bonne chose. Il vaut mieux être narcissique que ne pas l'être. Elle est inhérente à toute relation de pouvoir. On peut être entièrement tourné vers soi et bien diriger son entreprise. Le narcissisme des dirigeants est un moteur de l'ambition, de la vision stratégique, du charisme et de la séduction. »



Il est bénéfique pour entraîner l'entreprise. Mais il faut faire attention quand l'organisation est sous tension, les choses basculent vite. L'important est que le leadership entretienne une réflexion sur la vigilance et sur son propre pouvoir. « Il est important de se connaître soi-même », dit-elle. Il doit se poser des questions : pourquoi

est-ce que j'ai voulu être dirigeant ? Est-ce pour mon intérêt personnel ou pour l'intérêt général ? Si j'étais « débarqué », comment me présenterai-je à nouveau sur le marché ? Qu'est-ce qui m'anime profondément ? Un tiers des dirigeants sur les 20 que Bénédicte Haubold a rencontrés se préparent à ce type de questionnement sur eux-mêmes. « Les responsables qui ont toujours été sur une pente ascendante ont plus de mal à douter d'eux-mêmes », précise-t-elle.

Méthode. Pour ne pas perdre le contact avec la réalité, chacun a sa méthode. Il s'agit dans la plupart des cas, de court-circuiter la hiérarchie intermédiaire qui a tendance à ne pas restituer la réalité exacte de ce qui se passe dans l'entreprise. Pour avoir accès à cette réalité, chacun développe sa méthode. Certains sortent du siège et se promènent dans les usines à l'improviste. D'autres vont à la rencontre du personnel. Les troisièmes organisent des déjeuners informels avec des salariés qui ne se connaissent pas ou s'entourent de collaborateurs qui ont de profils très différents. Quelques-uns s'appuient sur un coach personnel qui les accompagne dans leurs questionnements. Mais la relation de client qui s'instaure ne permet pas toujours d'éviter le phénomène de dépendance narcissique. Au contraire, il peut l'entretenir.

Yan de Kerougan

focus AIDER À AMÉLIORER LEUR IMAGE EN PUBLIC

Les secrets de l'acteur au service du manager

■ C'est à une sorte de coaching un peu spécial qu'est dédiée l'activité principale de Carmela Vaiente, actrice professionnelle de théâtre. Elle propose depuis une douzaine d'années aux cadres dirigeants d'apprendre les ficelles du métier d'acteur afin de devenir des professionnels de la prise de parole en public. « Il y a un côté metteur en scène dans le coach », souligne-t-elle. Le métier du metteur en scène est de faire ressortir l'essence d'un personnage et le contenu d'un texte pour que la pièce produite soit un succès. « C'est pareil avec Acting Method International. Nous mettons les techniques de l'acteur au service du manager. Il s'agit de tirer le maximum de la personne. »

Pour elle, c'est la possibilité d'avoir plus de charisme et d'affirmer plus de présence à l'occasion d'événements rituels comme des conférences ou des négociations difficiles, qui mo-

tivent les managers intéressés par sa méthode. « De l'impact personnel fort qu'on crée sur un public peut dépendre un succès important pour l'entreprise. Je ne m'occupe pas d'améliorer leur narcissisme mais plutôt d'améliorer leur image en public afin qu'ils produisent un plus fort impact sur l'assistance. »

Trac. Leur principal difficulté est de savoir occuper l'espace devant une audience. Certains veulent mettre du « fun » dans leur présentation. D'autres veulent être tout simplement plus humain et naturel. Les troisièmes sont sujets à des phénomènes de trac et de peur qui fragilisent leur autorité en public. « A la différence des psychologues qui interviennent sur le comportement du dirigeant dans son environnement pour l'aider à mieux manager les équipes, mon objectif est de les aider à mieux communiquer à l'extérieur. » La méthode ? Après une inter-

view préalable qui permet à Carmela Vaiente de définir un programme, le travail du manager-acteur consiste d'abord à prendre possession de l'espace. « Comme un acteur qui avant de jouer fait le tour du théâtre, il est important pour se déplacer avec aisance devant un public de se familiariser avec le lieu », précise-t-elle.

Le coach et son client travaillent ensuite la décontraction, la respiration, l'improvisation, la diction et surtout la voix. « Le timbre de la voix est un élément majeur du travail d'acteur, poursuit-elle. C'est par une voix bien placée, qui fait cause de résonance, que passe l'autorité et le charisme. L'impact sur le public est d'autant plus grand quand on reste tonique sur la dernière syllabe, en appuyant la sonorité sur la finale. » Les Américains sont familiers de ce genre de « recette » qu'ils appellent le voice power.

Y. de K.

LEUR
PRINCIPALE
DIFFICULTÉ EST
DE SAVOIR
OCCUPER
L'ESPACE
DEVANT
UNE
AUDIENCE.

PHOTO : FOLIA/AGENCE