

Patrons

Le péril narcissique

Propos recueillis par Jacques Trentesaux

L'estime de soi n'est pas forcément un mal... si le chef d'entreprise parvient à rester lucide! La psychologue et consultante Bénédicte Haubold, auteur d'un ouvrage sur le sujet (1), en débat ici avec le président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Henri Lachmann

Pour vous, Bénédicte Haubold, il existe un narcissisme positif et un négatif. Qu'entendez-vous par là?

Bénédicte Haubold: Ma thèse, c'est que le narcissisme est nécessaire, car il est essentiel à la construction de l'identité. Un dirigeant doit s'aimer pour aimer les autres et leur donner de la place. A l'inverse, les chefs d'entreprise qui ont une inquiétude par rapport à leur propre valeur s'isolent et tombent du côté du narcissisme négatif. Le risque, c'est celui de la frontière. A partir de quand un manager devient-il prisonnier de l'image qu'on lui renvoie? En interne, tous les collaborateurs sont fascinés par leur dirigeant, souvent parce que beaucoup ne l'ont jamais rencontré. En externe, notre société projette une image tout aussi faussée. J'ai voulu comprendre quel en était l'impact sur le dirigeant et ses prises de décision.

Henri Lachmann: Je ne suis pas un féru de psychologie, mais je suis convaincu qu'un patron doit être disponible, visible et communiquer abondamment. Ici, au siège de Schneider, j'ai dû imposer l'installation de portes vitrées. L'entreprise doit être un lieu ouvert. Vis-à-vis de l'extérieur, je suis un peu gêné... Un dirigeant doit s'identifier à son entreprise. Ce faisant, on le transforme en star, ce qui me déplaît.

B. H.: Le marché est en attente de patrons narcissiques parce qu'ils sont à même d'incarner l'entreprise mais également de faire rêver les salariés. Tout concourt à la personnalisation des dirigeants.

H. L.: C'est vrai, on les personnalise trop. En même temps, il nous faut de l'adrénaline, de l'anxiété et un brin - voire un gros brin - de narcissisme. Cependant, je n'aime pas ce mot.

Le narcissique est recentré sur lui-même. Or un chef d'entreprise doit toujours être ouvert sur l'extérieur.

Ce fut le drame de Jean-Marie Messier, que vous avez bien connu comme administrateur de Vivendi?

H. L.: Jean-Marie, c'était un super-héros... Autour de lui, il y avait des quantités de gens qui rêvaient d'être des Messier bis. Tout le monde était sous le charme - moi compris. En fait, c'était un brillant soliste mais un mauvais chef d'orchestre. A un moment, il n'a plus touché terre parce qu'il était exclusivement entouré de «Jean-Marie-m'a-dit».

B. H.: Les dirigeants ont tendance à nommer des personnes qu'ils aimeraient être ou qui développent les mêmes schémas de pensée. Des sortes de «mini-moi». Le dirigeant s'assure ainsi que sa stratégie sera appliquée comme il l'entend.

H. L.: Mais le «comment» n'est pas son problème! Ce qui importe, c'est le «quoi», en l'occurrence la stratégie. Il appartient ensuite à chacun d'y contribuer avec son propre génie. Notre richesse, c'est notre diversité. Il faut métisser les équipes, cultiver les différences...

Comment avez-vous choisi vos collaborateurs ?

H. L.: Sur la base de leur comportement et de leurs compétences. Je réclame de mes collaborateurs non de l'insolence ou de l'indiscipline, mais de l'impertinence. Il n'y a rien de pire qu'un patron entouré de béni-oui-oui.

Comme Antoine Zacharias, l'ancien patron de Vinci ?

H. L.: Zacharias a été un dirigeant formidable, mais, à un moment, il a pété les plombs et personne n'a rien osé lui dire. Son conseil d'administration, c'était sa cour. De plus, nombre de ses administrateurs dépendaient financièrement de lui...

B. H.: Dès lors qu'Antoine Zacharias est tombé du côté du narcissisme négatif, il y a eu une confusion totale entre sa personne et l'entreprise. Il s'est peu à peu considéré comme aussi grand qu'elle et a commencé à prendre ou à vouloir faire prendre des décisions qui ne servaient pas l'intérêt général.

H. L.: Le nombre de patrons qui emploient les mots «je», «mon entreprise», «j'ai», c'est

incroyable! C'est à l'environnement de réagir, à commencer par la secrétaire! Dans l'entreprise, il ne faut pas seulement accepter l'impertinence, il faut la cultiver.

B. H.: Pour lutter contre le narcissisme négatif, beaucoup de responsables m'ont dit veiller à organiser des déjeuners informels avec des salariés ordinaires ou à voyager sans leur aréopage, en coupant toutes les lignes hiérarchiques.

H. L.: Il ne faut pas d'aréopage! Je dis toujours que lorsqu'on voyage en groupe c'est comme si on restait dans son bureau.

Et vous, comment procédez-vous pour prendre du recul sur vous-même?

H. L.: Je ne vais pas me livrer à mon autoanalyse... Je pense que ma nature me conduit à ne pas confondre Henri Lachmann et Schneider. Il faut avoir un minimum d'humilité et rester vigilant. Mais il est vrai qu'un dirigeant ne dispose pas toujours de quelqu'un qui le remette à sa place.

(1) *Vertiges du miroir. Le narcissisme des dirigeants*, par Bénédicte Haubold, éd. Lignes de repères, 12 -