

Un peu de narcissisme chez un patron c'est bien, trop c'est un fléau

Psychologie Ce trait de personnalité, inhérent à la fonction de dirigeant, explique certaines dérives, dans le cas Swissair notamment

Fabienne Bogadi

Quel est le point commun entre Richard Branson, Carlos Ghosn, Antoine Zacharias, Philippe Bruggisser, Mario Corti et de manière générale les patrons des grandes entreprises? Leur narcissisme. C'est du moins la thèse développée dans un ouvrage* qui vient de paraître. Il s'agit de la somme d'une longue enquête menée en France auprès d'une quarantaine de dirigeants occupant la plus haute fonction de l'entreprise et de leurs proches collaborateurs.

Des narcisses en phase avec les attentes actuelles de l'économie et de la société. «Depuis quelques années, les entreprises sont très friandes de ce type de personnalité, constate l'auteur du livre, Bénédicte Haubold, psychologue et consultante à Paris. Ces patrons-là osent proposer des stratégies originales, ils savent vendre leurs idées et charmer leur entourage. Bref, ils ont du leadership.»

Tant que le succès est au rendez-

vous, les médias et le public suivent, jouant à plein leur rôle de miroir déformant pour renvoyer à ces leaders une image magnifiée d'eux-mêmes. «On ne navigue pas dans ces eaux-là sans un ego surdimensionné, confirme Thierry de Preux, partenaire senior de Korn Ferry International à Genève, qui côtoie quotidiennement de hauts dirigeants. Ceux qui obtiennent ce genre de poste sont extraordinaires, au sens premier du terme, et offrent une image publique fascinante.»

La thèse soutenue dans le livre éclaire d'une lumière nouvelle certains aspects de la débâcle de Swissair, en particulier certains comportements qui sont apparus comme irrationnels à l'heure du procès. Voyons plutôt.

Pour Bénédicte Haubold, le narcissisme «se révèle comme un miroir à double face». Côté clair, les personnalités narcissiques sont précieuses à la tête des entreprises. «Elles sont suffisamment rassurées sur elles-mêmes, sur leur propre

valeur pour laisser de la place à leurs collaborateurs et les entraîner dans un sillage charismatique», souligne la consultante parisienne.

Côté obscur, ce trait de personnalité devient mortifère dès lors que le dirigeant bascule dans un «narcissisme total», prophétique et coupé de la réalité. «Les signaux d'alarme forment un faisceau cohérent qui se caractérise par un gommage des limites, poursuit-elle. D'abord entre eux et l'entreprise, qui ne forment plus qu'un. Ensuite, entre le passé, le présent et le futur qui se retrouvent dans un continuum où le patron se met à vivre l'épopée de sa vie.»

Concrètement? Les signaux passent au rouge dès lors que les salaires deviennent mirobolants et sans commune mesure avec les résultats de la société, et que les décisions concernant la stratégie sont entérinées sans documents les justifiant, mais sur la base de ce que le dirigeant souhaite; quand il n'y a plus de discussions de fond, mais seulement sur des points ne remettant pas en cause les désirs du leader; lorsque les alertes en provenance du terrain sont systématiquement ignorées, ou pire, lorsque les téméraires qui tirent la sonnette d'alarme sont renvoyés. On se souvient à ce propos du licenciement de l'analyste de Credit Suisse, Christopher Chandiramani, qui le premier avait annoncé une perte annuelle d'un milliard de francs pour Swissair.

«Le dirigeant vit dans une bulle, protégé par sa garde rapprochée qui veille à ne pas le décevoir, ni à



EPHONNEMENTEN SCHMIDT/DIA

Mario Corti se recoiffant juste avant l'assemblée générale du 25 avril 2001. Une coquetterie qui, à l'époque, avait marqué les esprits en Suisse. ZÜRICH, 25 AVRIL 2001

l'inquiéter», poursuit Bénédicte Haubold. Outre l'arrogance qui caractérise les personnalités narcissiques, l'entêtement dans l'erreur est une constante. Et même lorsque la catastrophe se produit, ils persistent à se présenter et à se représen-

«Le dirigeant vit dans une bulle, protégé par sa garde rapprochée qui veille à ne pas l'inquiéter»

ter comme des visionnaires incompris. Les erreurs, ce sont les autres qui les ont commises.

A l'instar de Philippe Bruggisser, l'artisan de la fameuse stratégie du chasseur, qui la semaine dernière encore affirmait à ses juges: «J'ai tout fait juste.» Ou de Jean-Marie Messier qui prétendait encore après son éviction que la faute était aux marchés qui ne l'avaient pas compris.

Selon Bénédicte Haubold, la remise en question n'a que rarement lieu: «A l'époque de la gloire, l'admiration générale a été telle qu'un retour sur soi paraît impossible. Comprendre les mécanismes psychiques qui sont à l'origine de la déroute serait d'une telle violence qu'il existe un risque de décompensation psychotique, voire un risque de suicide.»

Circonstance atténuante, la société favorise l'épanouissement des narcissiques en survalorisant l'image au détriment de la réalité, en surmédiant les dirigeants des grands groupes: «Lant que le décalage entre les résultats financiers et l'illusion de réussite n'est pas visible, personne ne réagit», explique encore la consultante. «Lorsque ces patrons atteignent des positions aussi élevées, il n'y a plus de siège éjectable, renchérit Thierry de Preux. Seule la catastrophe, ou l'âge, peut faire partir les incompetents.»

Il existe un certain nombre de garde-fous contre les dérives. «Les nouvelles lois internationales et l'instauration de règles de bonne

gouvernance permettront à l'avenir de mieux cadrer les patrons des entreprises», assure Thierry de Preux. Le rôle de surveillant et de garant des bonnes pratiques joué par le conseil d'administration est primordial.

En outre, les patrons concernés peuvent se prémunir contre leur propre démesure. «De nombreux dirigeants se préservent du risque narcissique en se rendant sur le terrain et en écoutant leur base, relève Bénédicte Haubold. Ils bénéficient ainsi de visions et de connaissances nouvelles, ancrées dans le réel.» La consultante conseille également aux dirigeants d'améliorer leur connaissance de soi: «Je ne leur propose pas de faire une thérapie, ce n'est pas le propos. Mais de réfléchir à leurs motivations, à leur place dans la société et à leur trajectoire.» Des questions fondamentales pour garder le cap.

* Bénédicte Haubold, «Vertiges du miroir, le narcissisme des dirigeants», Ed. Lignes de repères, Paris, 2006.