

Patrons, ne vous laissez pas

Couverture des journaux, salaires mirobolants et parachutes dorés : l'ère des patrons médiatiques bat son plein. Ils concentrent tous les pouvoirs. Autant de raisons pour eux de se croire exceptionnels et de passer du charisme au narcissisme. Au risque, un jour, de finir aveuglés par leur reflet dans le miroir...



DE Jean-Marie-Messier à Noël Forgeard, de Jean-Yves Haberer à Antoine Zacharias*, c'est toujours la même histoire : un homme bourré de talent et de diplômes – à ce jour, jamais une femme – devient

patron d'une grande entreprise. Il lui consacre ses jours et ses nuits, souvent avec succès, est adulé par la presse et ses salariés. Mais un jour, la mécanique se détraque. Le patron fusionne avec son entreprise, décide de tout et pour tous, renvoie sans

ménagement ses éventuels contradicteurs. En quelques mois, le travail de plusieurs années s'écroule dans un grand fracas de déficits, de licenciements et de dénonciations. Pour un Jean-Louis Beffa, pour un Louis Gallois**, aux parcours profession-

nel sans faute, combien de comètes aux arrivées spectaculaires et aux départs ravageurs ?

Un moteur pour créer une dynamique

Un colloque organisé hier par l'Institut international de management, au sein du Conservatoire national des arts et métiers s'interrogeait sur ce thème. « Tous les patrons sont narcissiques, explique Bénédicte Haubold, son organisatrice, auteur d'un essai *Vertiges du miroir, le narcissisme des dirigeants****.

« Le narcissisme – amour que l'on porte à sa propre image – est le moteur par lequel le patron crée une dynamique mais aussi le mirage qui menace à tout instant de l'aveugler. » D'où l'évidente nécessité d'encourager la mise en place, au cœur des entreprises, les contre-pouvoirs capables de lancer des signaux d'alerte et de mieux enseigner aux jeunes patrons l'art d'être maîtres d'eux-mêmes, avant de prétendre être maîtres de l'univers... »

* Anciens patrons de Vivendi, d'EADS, du Crédit lyonnais et d'Alcatel.

** Patron de Saint-Gobain et actuel patron d'EADS.

*** 124 pages, éditions Lignes de repères, 12 euros.

ENQUÊTE RÉALISÉE
PAR FRÉDÉRIQUE JOURDAA

▷ **Bénédicte HAUBOLD**, consultante en management

« Le plus difficile, c'est de durer »

Quels sont les points positifs du narcissisme ?

Il engendre un rêve collectif porteur qui transforme les membres de l'organisation en « héros ». Tout le monde attend des patrons qu'ils subliment le quotidien. Jean-François Dehecq, PDG de Sanofi-Synthelabo-Aventis, par exemple, sait très bien faire rêver ses équipes, leur donner le sentiment de leur importance, leur dire : « Heureusement que vous êtes là ! »

Il y a aussi le revers du miroir ?

Oui, l'isolement, la solitude, la coupure avec les réalités. Le patron se replie sur lui-même, s'assimile totalement à sa société, s'octroie des rémunérations sans rapport avec les résultats. On constate alors un turnover important dans le comité de direction. Le but n'y est plus de discuter mais d'entériner les décisions du patron.

Le narcissisme est donc encouragé par l'entreprise ?

De plus en plus, les fonds de pension sont en recherche de patrons médiatiques. Ils donnent l'impression de renouveler le modèle, alors qu'en réalité, ils ne sont requis que pour des résultats à très court terme : réduire les coûts, gérer des restructurations, puis être remplacés. Leurs successeurs ne feront pas mieux qu'eux. Dans les structures familiales, on mise plus sur le long terme.

C'est donc un piège aussi pour les patrons ?

Oui, car le dirigeant n'a pas forcément une durée longue de vie. En Europe, sa longévité moyenne est estimée entre cinq et six ans, comme un mandat présidentiel... Nicolas Sarkozy est un grand narcissique. Le rôle de François Fillon pour qui il a de l'estime sera fondamental. Il est son mentor. Tout comme le conseil d'administration dans les entreprises, il a vraiment à jouer un rôle essentiel de contre-pouvoir.

Comment ne pas basculer dans le narcissisme négatif ?

La première étape à gérer, c'est d'en prendre conscience. La plupart des dirigeants affirment : « Je ne suis pas narcissique. » La deuxième étape, c'est de se poser la question : comment concrètement je fais pour ne pas déraiper ? Chacun a ses recettes : être bien entouré, aller sur le terrain pour se faire sa propre idée. Les patrons sont constamment collés à l'action, ils n'ont même plus le temps de penser. Le plus dur, c'est de durer. Il faut prendre le temps de réfléchir à ses sources d'investissement personnel, être suffisamment clair avec soi-même, dans ses relations avec ses proches pour ne pas trop fusionner avec l'entreprise.



DR.

▷ **Mickaël HOFFMANN-HERVÉ**, directeur de l'Académie des managers

« Inventer de nouveaux modèles d'autorité »

Longtemps directeur des ressources humaines dans de grands groupes, Mickaël Hoffmann-Hervé a fondé, en 2001, M2H Consult et l'Académie des managers. Il accompagne des étudiants et des cadres dirigeants dans leur démarche managériale.

Les patrons sont-ils tous des narcisses ?

On n'arrive pas à ces postes par hasard. Ce sont tous de magnifiques mécaniques, des personnalités charismatiques. Ils savent ce qu'ils veulent à tout prix représenter. Ils élaborent des stratégies. Mais ce sont des « Titanic » psychologiques. Leur soif de pouvoir révèle souvent des fragilités intérieures. Trop de pouvoir fait qu'on perd son sens critique. Carlos Ghosn, surnommé le *Cost Killer* – qui a déclaré « Renault n'a pas le droit à l'échec » –, est l'archétype du narcissique.

Le narcissisme dans l'entreprise est-il une maladie typiquement française ?

C'est une tendance assez latine. Dans les pays anglo-saxons, le pouvoir est mieux partagé. La culture du diplôme produit un certain type de profil. En France, on pense depuis toujours que connaître le métier donne la légitimité. A la sortie des grandes écoles, certains jeunes diplômés se retrouvent du jour au lendemain avec 250 ouvriers sous leurs ordres. Heureusement qu'il y a de bons contremaîtres !

Pensez-vous que ce modèle pourra perdurer ?

Les jeunes du XXI^e siècle arrivent dans l'entreprise. Ils ont baigné dans la société de l'information. Ils ont connu les familles recomposées. Ils ont vécu les plans sociaux des années 1990 par procuration. Ils ne sont plus dans l'admiration de l'entreprise providence. A l'ESCP où j'enseigne, 95 % des diplômés sortent avec un contrat en poche. Ils sont extrêmement vigilants sur l'aspect qualitatif. En entretien d'embauche, ils posent désormais des questions sur la valeur sociétale de l'entreprise, sur leurs possibilités de développement personnel, sur la relation avec leur encadrement. Les managers n'y sont pas préparés.

Comment envisager cette mutation ?

Depuis deux ou trois ans, les grandes écoles s'ouvrent de plus en plus aux sciences humaines. C'est grâce à la capacité humaine que les futures générations deviendront managers. Avant une dizaine d'années, quand on sera arrivé au bout du capitalisme, il va falloir se pencher sur les vraies valeurs de l'entreprise, trouver de nouveaux modèles d'autorité. Cela va faire bouger tout le monde, à tous les niveaux.



LP/Delphine GOLDZSTEIN.