



INFO IME est une publication mensuelle et s'adresse aux membres du Cercle de la mobilisation et à toutes les personnes intéressées des entreprises utilisant l'IME. Si vous voulez inscrire des personnes sur la liste de diffusion, adressez le courriel de la personne à Louise Lacerte : llacerte@secor.ca

ARTICLE

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

*Leadership :  
attention  
psychopathologies à  
l'horizon*

*Narcissistic Leaders :  
The Incredible Pros,  
the Inevitable Cons by  
Michael Maccoby,  
HBR*

L'auteur est un psychanalyste et un coach de cadres exécutifs. L'article est d'abord paru en 2000. Le leader narcissique s'inspire des théories de Freud et de Fromm sur les types de personnalité. Les auteurs distinguent les « érotiques », les « obsessionnels » et les « narcissiques ».

- Les « érotiques » sont souvent des professeurs, des infirmières, médecins et des travailleurs sociaux. Ils aiment former les jeunes et aider les autres. Ce sont des managers attentifs, supporteurs mais ils détestent les conflits et rendent les gens dépendants. Ils sont extravertis.
- Les « obsessionnels » sont intravertis, ont une grande confiance en eux et sont consciencieux. Ce sont les gestionnaires idéaux. Ils ont un grand sens moral et cherchent l'amélioration continue. Ce ne sont pas de bons entrepreneurs car il leur manque l'audace et le charisme pour passer de bon à excellent. Ils communiquent clairement, fixent des standards élevés, sont stricts avec le respect des règles et le contrôle des coûts. Les meilleurs deviennent de grands mentors et des joueurs d'équipe, les autres se renferment sur un rôle étroit d'expertise et/ou de bureaucrate.
- Les « narcissiques » sont indépendants de nature et peu impressionnables. Ils sont des innovateurs. Ce sont des gens qui connaissent bien leur industrie et qui posent les questions critiques. Ils ne veulent pas être aimés mais admirés. Ils peuvent avoir une tendance à se refermer sur eux, leurs rêves de grandeur, et à se chercher des ennemis, bref parfois la paranoïa les guette.

Dans une seconde partie, l'auteur décrit les forces et les faiblesses des leaders narcissiques. Leurs deux forces sont : a) la capacité à avoir une vision et b) la capacité à être suivi par les autres. Par nature, les « narcissiques » ont la capacité d'avoir une vue d'ensemble et ne s'encombrent pas de détails. Ils voient les choses qui n'existent pas encore et se disent « pourquoi pas » plutôt que de voir les choses comment elles sont et de se dire « pourquoi ? ». Au fond d'eux-mêmes ils veulent aussi laisser des traces et un héritage. Visionnaires, les narcissiques sont aussi des attracteurs, ils attirent les foules souvent par leur talent d'orateurs. Ils sont l'incarnation du charisme. Mais le charisme est une arme à double tranchant selon l'auteur, en créant à la fois de l'attraction et de l'isolement. Les faiblesses sont au nombre de cinq : a) ils n'aiment pas les émotions, ni les ressentir chez eux ou chez les autres, et ils ne tolèrent pas la critique ; b) ils manquent d'écoute et c) ils manquent d'empathie mais c'est aussi une force dans les temps difficiles et au moment de prendre des décisions dures ; d) ils n'aiment pas être mentorés ou avoir à le faire et enfin e) ils ont un goût extrême pour la compétition, ce qui les pousse à la paranoïa à force de voir du danger et de l'urgence partout comme le résume Andy Grove «seuls les paranoïaques survivront ».

Gérer les narcissiques constituent une troisième partie plus diffuse. Le point clé semble être d'avoir un bon *second*, qui agit comme un pôle de stabilité et un décodeur du leader narcissique. Le bon *second* est un « obsessif » alors que le leader voudrait trouver un autre lui-même, souvent d'ailleurs le bon *second* est l'épouse du leader. Mais l'auteur cite des couples d'affaires célèbres comme : Gyllenhammar/Frisinger chez Volvo, Bill Gates/Steve Ballmer chez Microsoft, Larry Ellison/Ray Lane chez Oracle.

Mais le rôle de bon second n'est guère aisé il faut :

- a) Toujours avoir de l'empathie pour son patron mais ne pas en attendre de sa part,
- b) Donner des idées à son boss mais lui en laisser tout le crédit,
- c) Être un excellent gestionnaire de son temps (disponible à toute heure mais laisser tomber les mauvaises idées ou consignes du leader).

L'auteur conclut que les leaders « narcissiques » sont nécessaires dans les organisations à certaines époques (innovation, changement de cap) mais ils doivent apprendre à gérer leurs travers et leurs tendances à l'endoctrinement pour rester efficaces.

Autre référence sur le sujet le livre Crazy Bosses de Stanley Bing, HarperCollins, 2007, New York, 260 pages qui répertorient avec humour les 5 cerveaux d'un patron : intimidateur, parano, narcissique, mauviette et chasseur de désastres...tout cela sous le même chapeau!

### *Leaders go wrong*

*Recherches effectuées par la firme Ken Blanchard (www.kenblanchard.com) et citées dans la revue Training (Août 2006)*

### **Communiquer : tout un défi !**

Des recherches effectuées par la firme Ken Blanchard indiquent que l'usage inadéquat de la communication est l'erreur n°1 parmi les leaders. 41% des répondants à l'étude disent également qu'il s'agit de la compétence la plus difficile à adopter.

Les 5 grands manques du leader d'aujourd'hui (selon l'étude) :

- Incapacité à donner du feed-back (82% des réponses),
- Difficulté à écouter ou consulter les autres (81%),
- Usage inadapté d'un style de leadership face à une personne ou une situation (76%),
- Incapacité à fixer des objectifs clairs (76%),
- Incapacité à former ou développer leur équipe (59%).

On retrouve bien là les défauts du leader narcissique !

**Boomer reality**

by Holly Dolezalek in  
Training, May 2007.

Le Baby boom US commence en 1946 et prend fin en 1964 avec des cohortes de naissance tournant autour de 4 millions chaque année. Le boom de la retraite aura son plein effet en 2014 pour se finir autour de 2028.

Que veulent les boomers ?

- a) Ils ne veulent pas tous partir à 65 ans.
- b) Ils veulent continuer à progresser dans leur carrière et sont souvent prêts à accepter des mouvements latéraux, ce qui les maintient mobilisés. Ils hésitent moins que les jeunes à bouger géographiquement.
- c) Ils tendent à avoir une image négative des autres générations qu'ils trouvent paresseuses, en fait c'est le rapport à la valeur travail qui est différent, surtout dans la génération X qui a souffert du chômage et des mises à pied massives.

Le défi des entreprises : retenir les baby-boomers et assurer le transfert des connaissances aux nouvelles générations...

**Les tendances émergentes**

Le Groupe Ipsos réalise chaque année un exercice intéressant : *le Trend Observer*. Ils observent les tendances émergentes dans la société (France, USA, Japon et Royaume-Uni). Depuis 2005, ils détectent trois tendances montantes, qui finiront bien par influencer les comportements dans les entreprises.

1. La dissociation continue est un paradoxe, les gens sont pessimistes sur l'avenir du monde et de la société mais optimistes sur eux-mêmes et sur leur propre avenir.
2. L'ère des micro-actions : les gens préfèrent de plus en plus faire des micro-actions plutôt que de s'engager dans des grands mouvements (exemples : la maison écologique, les produits équitables, le recyclage, les ampoules électriques nouvelle génération, etc.).
3. La société de l'Ego-casting : elle se base sur la démocratisation des objets technologiques portables (iPod, clé USB, consoles portables, WI-Fi, GPS etc.) et se traduit par une individualisation de ses choix de loisirs et de médias (You Tube, mes vidéos, mon journal personnel composé etc.) et la mise en scène de soi, dont le meilleur exemple reste le blogue. Les auteurs décrivent l'ego casting comme « la possibilité de faire venir le monde à soi et aussi la possibilité de faire plier le monde à nos exigences personnelles ».

D'autres tendances semblent en émergence aussi comme la gratuité, le mash-up et le hasard. Pour le moment les trois tendances décrites fortement teintées d'individualisme ne vont pas en faveur de la mobilisation qui recherche la cristallisation des efforts de chacun pour un ensemble, le fameux « je au service du nous ». On assiste plutôt là à une tendance où le « nous » se met au service du « je ».

### *Avez-vous un ami au travail ?*

Une étude reconnue réalisée par Gallup auprès de plus de 80 000 managers pour identifier les règles essentielles du management résume à 12 questions la mesure de qualité d'un lieu de travail. Ces questions sont notamment liées à la clarté des objectifs et des attentes, à la reconnaissance, au développement professionnel et aux opportunités d'apprentissage. Sur les 12 questions permettant d'évaluer la qualité d'un lieu de travail, on retrouve « Ai-je un(e) bon (ne) ami(e) où je travaille ? ». Comme quoi la qualité des relations interpersonnelles n'est pas négligeable !

### **La productivité passe par l'amitié !**

Un autre sondage réalisé par Accountemps auprès de dirigeants révèle que la productivité passe par l'amitié ! En effet, 57% d'entre eux soutiennent que la productivité augmente lorsque leurs employés entretiennent une relation d'amitié entre eux à l'extérieur du lieu de travail. « Les collègues qui sont amis sont plus susceptibles de s'entraider lorsqu'ils font face à des difficultés ou à de nouvelles responsabilités, ce qui améliore le déroulement du travail et rehausse l'esprit d'équipe » explique le président de Accountemps.

### *Les vacances et l'obsession du travail*

Un sondage réalisé par SOM auprès de l'assureur Desjardins Sécurité financière, révèle que la priorité des Canadiens demeure la famille, et non pas le travail. La recherche de l'équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle est un défi de taille, auquel aspire bon nombre de Canadiens.

Par contre, les employeurs ne semblent pas toujours répondre à ce besoin de leurs employés. En effet, 65% des répondants jugent que les valeurs du milieu de travail ne sont pas alignées avec les leurs.

Les spécialistes sonnent l'alarme : « Si les employés n'ont pas le sentiment de pouvoir concilier leur travail et leurs priorités personnelles, non seulement verrons-nous un nombre croissant de Canadiens aux prises avec des problèmes de santé mentale, mais nous nous retrouverons aussi avec une population de travailleurs mécontents, stressés et peu motivés »<sup>1</sup>.

Autre fait intéressant, il semble que l'anxiété empêche la population américaine de prendre des vacances<sup>2</sup>. En effet, l'Institut pour les familles et le travail a constaté que moins des deux tiers des Américains prennent tous les jours de vacances auxquels ils ont droit. Pire : seulement 14% des travailleurs prennent deux semaines ou plus d'affilée.

### *Qu'en est-il au Québec ?*

Le Québec est l'endroit au Canada où les gens prennent la plus forte proportion des vacances auxquels ils ont droit : 84% contre 75% en Ontario.

<sup>1</sup> Tiré de MUNGER, M. « Haro sur l'obsession du travail », *La Presse, Carrières*, 24 avril 2007.

<sup>2</sup> Tiré de PERREAULT, M. « Quant l'anxiété empêche de prendre des vacances », *La Presse*, 1er août 2007.