

## INTRODUCTION

Quelles que soient les cultures économiques et les cultures d'entreprise, la sphère des managers et dirigeants est composée d'une mosaïque de personnalités et de comportements. « Mon chef, mon patron est comme ceci, comme cela... » Et d'en tracer le portrait sommaire. Si les traits de caractère attribués à telle ou telle personnalité de dirigeant sont évidemment divers, l'appréciation reste cependant généralement positive et respectueuse pour celui qui tient le gouvernail de l'entreprise avec la fermeté qui rassure ; parfois même, elle peut être admirative pour les réalisations entrepreneuriales de l'intéressé. Cette reconnaissance des collaborateurs est justice rendue à la plupart des dirigeants d'entreprise, qui sont des gens équilibrés, passionnés par leur métier et maîtrisant les pulsions qui pourraient les faire dévier de leurs devoirs. Par dessus tout, ils ont conscience de leurs responsabilités majeures envers la communauté de l'entreprise, clients, fournisseurs, employés et actionnaires, y compris dans les choix stratégiques – parfois drastiques – qui doivent être décidés pour l'avenir de l'organisation.

Maîtrise de soi et sens des responsabilités sont donc heureusement le lot commun des managers et dirigeants. Mais à bien regarder, il y a dans un coin de ce tableau de la gouvernance des entreprises certains individus de qualité plus douteuse, pour tout dire dysfonctionnels et finalement destructeurs pour l'organi-

sation dont ils ont la charge. Ces personnages que l'on désignera, au pire, comme des « moutons noirs », et au moins grave, comme des « canards boiteux ».

Ils font l'objet de ce livre.

Ces dirigeants sont dysfonctionnels car généralement affectés de déviances psychologiques qui les rendent non compétents pour gérer une organisation complexe (pas seulement complexe !) et pour en orienter les destinées. Dans les directions des grandes entreprises, comme dans celles des PME, moutons noirs et canards boiteux sont une minorité. Seulement, cette minorité se fait remarquer en devenant bruyante et visible du grand public quand les choses tournent mal, quand se dresse le spectre de la déconfiture de l'entreprise et que des préjudices sont causés à des milliers d'individus (employés, actionnaires, fournisseurs...). L'orchestre des médias en fait alors un large écho sur l'air du scandale : le dirigeant coupable est cloué au pilori, l'entreprise et ses employés interpellés, montrés du doigt, bien qu'ils ne soient pour rien dans la déroute. Dans le cas d'une PME, la faillite fait moins de bruit, mais le gâchis financier et humain causé par un dirigeant incompetent est tout aussi coûteux dans les sphères sociales et économiques locales.

Pour comprendre la manière dont canards boiteux et moutons noirs se glissent dans la grande famille des managers il faut revenir à un questionnement de base : comment devient-on un manager performant ? Un patron affûté ? Un leader d'entreprise ?

Il y a, dit-on, des méthodes éprouvées pour devenir un manager ou un patron efficace, voire pour parvenir à l'excellence du leadership en entreprise. Elles remplissent les rayons d'une abondante littérature, tant en Europe qu'aux Etats-Unis et même désormais dans l'aire asiatique. Sujet qui suscite une telle attention que s'en est devenu la tarte à la crème de toutes écoles de management dans le monde. On y multiplie séminaires et enseignements sur les recettes adéquates pour parvenir à cette excellence, en fonction des prin-

cipes communément admis du management et du leadership, en les assaisonnant des particularismes comportementaux propres à chaque culture nationale. Au point de faire croire à tout individu étudiant en ces lieux qu'il a un droit naturel à être un manager, un patron, un leader d'entreprise, et surtout qu'il en a les caractéristiques de personnalité nécessaires.

Certainement, cet engouement est loin d'être inutile. On peut effectivement signaler des écueils courants, baliser un chemin d'acquisition de compétences, renforcer des savoir-faire. Evaluer des aptitudes, profiler un style de leadership puis coacher, tout cela est d'une grande utilité pour identifier et fortifier le socle d'une personnalité perçue comme « un potentiel ». Avec une réserve qui n'est pas mince : qu'il y ait dans le sac de voyage de l'individu cette base de personnalité propice à s'étoffer, à s'enrichir de nouvelles aptitudes et à assimiler les transferts d'expérience. En sorte qu'il sache apprendre par la pratique, faire sien l'apport des autres, s'ouvrir à ses propres émotions et intuitions, tout en étant campé sur sa propre force de caractère. Une subtile alchimie individuelle qui n'est pas écrite dans les livres, ni enseignée dans les séminaires.

Tout le monde n'est pas doté de cette base, de cette assise de personnalité. Il y a ceux dont l'horizon professionnel sera de dupliquer consciencieusement les recettes apprises dans les écoles et ceux qui feront leur miel de tous les apprentissages qui se présenteront pour s'améliorer et s'élever. Enfin, il y a ceux qui encombrés de carences de personnalité – appelons cela des pathologies psychiques et comportementales – seront des managers, des patrons, ou des leaders déficients, quels que soient les conseils et avertissements prodigués, qui inévitablement, resteront hors de leur entendement.

Le patron ou le manager affecté d'une personnalité néfaste à l'entreprise n'est pas un sujet abondamment traité par les spécialistes du management et de la stratégie d'entreprise, bien au contraire. Ce quasi désert intellectuel s'explique sans doute par une certaine pudeur ou par l'effroi de dévoiler des aspects sombres, les

contre-épreuves du leadership positif. Par retenue aussi de la part de ceux qui savent, de prendre la responsabilité de divulguer que de graves déconvenues d'entreprises ont été le fait de dirigeants et managers affectés de pathologies psychiques et comportementales. Par peur, enfin, d'identifier une réalité que l'on ne saurait nommer : « les moutons noirs » et « les canards boiteux » du management.

La contribution majeure à l'approche des pathologies de leaders est celle de Manfred KETS de VRIES, à travers son ouvrage, *Leaders, fous et imposteurs* et ses séminaires à l'INSEAD. Pour décrire ce qu'il appelle le *dysfunctional leadership*, Manfred KETS de VRIES utilise principalement la méthode d'analyse psychanalytique qui permet effectivement de cerner et d'éclairer les bases profondes de l'une ou l'autre des pathologies psychiques de dirigeants. La question en suspend reste les voies de remédiation (ou de résilience) pour l'individu et surtout pour l'entreprise dont il a la charge.

Plutôt qu'une étude didactique, nous avons retenu le procédé du portrait pour une panoplie de divers personnages dysfonctionnels auxquels le lecteur pourrait raccrocher ses propres expériences. Ainsi, notre angle d'approche concernant ces dirigeants déviants se situe sciemment dans le cœur, le vécu de l'organisation par la description des comportements de ces personnages ainsi que de leur impact nocif sur le gouvernement de l'entreprise. D'où le caractère que nous avons voulu le plus vivant possible de ces portraits, mais toujours en gardant comme préoccupation majeure l'intérêt supérieur de la firme et la préservation de son business. Cette approche permet d'aviser les entreprises sur les façons de repérer puis de gérer ces managers aux personnalités difficiles. Car il est parfois possible de contenir une personnalité pathologique, voire de l'utiliser dans certaines fonctions au sein d'une organisation. La guérir, c'est une autre histoire.

Voici donc une douzaine de peintures de managers et de dirigeants affectés de déficiences de la personnalité. Alternent des figures exécrables avec d'autres plus diaphanes, mais tout aussi

dysfonctionnelles. Personnages que l'on a rencontrés, ou dont on a observé les actes, et dont on a écouté, pour ne pas dire confessé, les proches collaborateurs en une vingtaine d'années de conseil en stratégie. Grands groupes comme PME et start-up ont fait partie du champ d'action et d'information, tant en Amérique qu'en Europe. Qu'ils soient le tyran obtus, le timoré, le paranoïaque, ou l'incompétent, tous ces gens amènent l'entreprise dont ils ont la charge à l'échec, laissant derrière eux une traînée de dégâts financiers et humains. Et ce, quelles que soient les préconisations et les avertissements du conseil en stratégie qui ne peut que se désoler du gâchis. Ce livre est né à la fois de cette désolation et de l'exaspération qui lui est associée, une manière de tirer un signal d'alarme au sujet de ces dirigeants dysfonctionnels.

Pour autant, même si dans la description des comportements pathologiques le trait peut se faire acerbe, l'approche, on le découvrira dans le déroulé des portraits, se veut avant tout pédagogique, informative, pratique. Pédagogique, avec la modestie qui sied, pour ceux qui ont la charge de désigner managers et dirigeants. Informative pour les acteurs et collaborateurs de l'organisation qui auraient à croiser ces managers dysfonctionnels. Pratique, car il faut à tout prix éviter qu'un « mouton noir » soit promu à la tête d'une entreprise – ou qu'un dirigeant le devienne une fois installé au pouvoir –. Pratique encore, car on constatera aussi qu'un « canard boiteux » dont la pathologie est parfois gérable, peut se révéler adapté à certaines fonctions dans l'organisation... Sous réserve de ne pas lui confier la direction générale qui le transformerait probablement en « mouton noir ».

Chaque portrait, saisi dans la vie de l'entreprise, est une représentation généraliste d'une forme de pathologie, un archétype et non quelque individu en particulier. Dans la réalité d'une organisation, on rencontrera d'ailleurs des personnes développant ces pathologies à différents degrés, parfois se combinant entre-elles. A noter qu'aucun nom de personne vivante n'est cité dans ce livre, ni ne sera cité en aucune circonstance. Il est seulement fait référence

à quelques personnalités décédées dont la notoriété permettra de mieux illustrer notre propos. Seule exception, Bernard Madoff. En effet, du fait de sa condamnation à la prison à vie, nous avons estimé qu'il était « cliniquement mort » pour toute entreprise.

Pour compléter ces portraits nous avons demandé à Irène PAPALIGOURAS, Directrice Générale de LEADERS EXCELLENCE PARTNERS, forte d'une longue expérience de gestionnaire des carrières des dirigeants dans la grande industrie, de bien vouloir se livrer avec nous à un jeu de questions-réponses à la fin de chaque portrait. Ce dialogue entre le conseil en stratégie et la spécialiste des ressources cadres-dirigeants permettra au lecteur d'approfondir certains points, d'en éclairer d'autres et de dépassionner certains traits de ces figures pathologiques.

Hugues CHEVALIER