

# Miroir, ô mon miroir

Médiatisation mise en scène, salaires astronomiques, stock-options pléthoriques, démonstrations de pouvoir... A l'aune d'un Jean-Marie Messier ou d'un Antoine Zacharias, les patrons auraient-ils cédé au péril narcissique, entraînant dans ses tourments leurs entreprises et leurs salariés? Menace potentielle, dangereux travers, le narcissisme peut aussi constituer un utile levier de management.

**Julie DRUGUET**

Chacun a en mémoire la saga Vivendi-Messier. « Culte du moi, vision d'un monde à son image, besoin constant de se mirer et d'être admiré... Messier a bâti avec Vivendi Universal un empire, qui est lui-même une création narcissique. Perdant le contact avec la réalité, il s'est montré incapable d'éviter la chute », remarque Bénédicte Haubold, psychologue et conseil en management, qui vient de publier aux Editions Lignes de repères, *Vertiges du miroir, le narcissisme des dirigeants*. Et cette dérive narcissique ne semble pas épargner les « petits » patrons. Qui ne connaît pas un dirigeant de PME exigeant que la moindre décision passe par lui? Incontestablement, les patrons – ou du moins certains – s'aiment. Un narcissisme vilipendé, alors que paradoxalement la société « saturée par le moi » selon l'expression de Bénédicte Haubold, n'a jamais autant valorisé l'image qu'aujourd'hui. « Le narcissisme s'inscrit dans les attentes de notre époque: vivre pour l'instant et pour soi-même est la passion dominante », affirme-t-elle. Un « culte du moi » que les patrons eux-mêmes identifient et blâment. « A chaque fois que je réponds à une interview, on me questionne sur moi-même avant d'évoquer mon entreprise. A l'époque où Eurasset enregistrait des chiffres d'affaires de plusieurs centaines de millions d'euros, j'étais ainsi décrit par les journalistes comme un patron génial, avant de devenir selon leurs propres mots le « patron déchu » », témoigne David Charles, aujourd'hui Pdg de Prixtel. « Le plus regrettable, reprend-t-il,

amer, c'est que ces articles de presse, lorsqu'ils sont positifs, servent de caution morale auprès des salariés, des fournisseurs, des banquiers... Après lecture, il reste dans l'inconscient collectif que David Charles existe ».

« Aujourd'hui les entrepreneurs sont mis sous les feux de la rampe, questionnés sur leurs salaires, leur vie de famille, leurs convictions personnelles, n'importe quel sujet de société... Ils apparaissent régulièrement dans les magazines people, alors qu'il y a une dizaine d'années on leur aurait préféré les vedettes de la chanson ou de la télévision. Le résultat est qu'ils se sentent plus légitimes à revendiquer certains avantages et certaines primautés. Il y a aussi une sorte de déculpabilisation », constate Françoise Dany, directrice du Centre de recherches de l'EM Lyon « Organisations, carrières et nouvelles élites ».

Mais l'image de ces entrepreneurs est aussi ambivalente, traversée de contradictions. Ainsi on ne se lasse pas d'évoquer les patrons voyous ou après au gain qui laissent sur le carreau des centaines de salariés. « Le dirigeant est à la fois héros – parce qu'on a besoin de lui pour créer de la croissance – et décrié, car cette croissance n'est pas toujours redistribuée. Il est au cœur de nombreuses attentes, parfois contradictoires, et doit se rendre légitime auprès de différents mondes: ses actionnaires mais aussi la société civile, ses banquiers mais aussi ses salariés, ses partenaires mais aussi les ONG... », estime Françoise Dany. « Le métier de patron repose sur une schizophrénie: il s'agit de licencier tout en fédérant, d'être dans l'opérationnel tout en



« UN DIRIGEANT A TENDANCE  
À RECHERCHER  
SES COMPÉTENCES DANS  
CELLES DES AUTRES »  
**FRANÇOISE DANY**



« Le narcissisme forme le maillage architectural du système de management actuel ».  
Bénédicte Haubold

*proposant une vision à long terme, de motiver tout en sanctionnant. Si le dirigeant ne dispose pas d'un solide équilibre psychologique, la dérive narcissique peut l'emporter* », souligne Philippe Rivet, responsable du Mastère Spécialisé Entrepreneurs de Grenoble EM.

### **Entreprise icarienne**

Cette dérive peut prendre des formes multiples: le système de management se durcit, le positionnement du dirigeant sur le devant de la scène se fait plus insistant, son comportement devient arrogant, il se sépare de proches collaborateurs pour coopter des personnalités connues du grand public, se verse des salaires de plus en plus conséquents, crée une fondation d'entreprise à son nom, intervient régulièrement sur des thèmes qui ne concernent qu'indirectement son entreprise, comme l'équilibre financier mondial, développe au final une vision humaniste et humaine de l'entreprise qui se doit « *d'œuvrer pour le bonheur de tous* », complète quelquefois cette vision par l'élaboration d'un « *mythe fondateur* » de l'entreprise porteur d'un certain nombre de « *valeurs* ». Chacun de ces « *indices* », listés dans son essai, forment aux yeux de Bénédicte Haubold autant de signes avant-coureurs d'un basculement vers le narcissisme. Mais le « *symptôme* » le plus patent reste sans doute l'affirmation d'une ambition démesurée. « *Le dirigeant*

*narcissique est à la tête d'une entreprise « icarienne ».* Comme Icare, il a la tentation d'aller toujours plus haut, plus loin dans les défis, aspiré, grisé par les succès... », indique-t-elle.

Devenus simples exécutants, les salariés sont alors réduits aux rôles de faire-valoir du dirigeant. Dépouillés de leur esprit critique, mais aussi de leur créativité individuelle remplacée par une pensée unique – celle du « *chef* » – ils n'ont d'autre choix que de quitter l'entreprise... Ou de tomber dans l'adoration, adhérant pleinement au projet d'entreprise que le dirigeant dessine. Aux yeux du patron, les salariés deviennent alors des projections de lui-même. « *Un dirigeant narcissique est enclin à oublier qu'il n'est pas tout seul. Il va alors raisonner de la manière suivante: « si je suis capable d'accomplir telle tâche, les autres aussi doivent pouvoir le faire. S'ils n'y arrivent pas, c'est qu'ils ne sont bons à rien »* » assène Dominique Steiler, responsable du Centre de développement personnel et managérial de Grenoble EM. Au sein d'une entreprise narcissique, tous les regards convergent sur le dirigeant, véritable miroir sur lequel se projettent désirs et fantasmes. « *Ce miroir renvoie à ceux qui s'y mirent une image qui contribue à les valoriser. Avoir une place « dans le regard » du dirigeant revient à avoir une place dans la société. Comme si votre patron vous faisait comprendre: « vu ma position et mon ambition, si vous travaillez pour moi, c'est que vous gravitez à*

*un très haut niveau* ». En échange, les salariés renvoient eux aussi au dirigeant une image valorisante. Le charisme du dirigeant génère la narcissisation de l'entreprise toute entière, en une boucle de réconfort narcissique », décrypte Bénédicte Haubold, qui décrit dans son livre ces salariés qui finissent par s'habiller et parler comme leurs patrons, adoptant au passage leur style de vie, leurs loisirs et leurs goûts personnels. « *Le narcis-*

Il existe un « bon narcissisme ». Tout simplement parce qu'on ne peut pas aimer les autres si on ne s'aime pas soi-même

« LA DÉRIVE NARCISSIQUE PORTE EN GERME UN PÉRIL SUICIDAIRE. LE PATRON NARCISSIQUE PRÉFÉRERA COULER SON ENTREPRISE PLUTÔT QUE LA VOIR ENTRE LES MAINS D'UN AUTRE »

**PHILIPPE RIVET**



© A. CHEZEBRE/OMA

sisme constitue ainsi le maillage architectural du système de management actuel ».

### Excroissance de l'ego

Avec à la clé des risques mortifères pour l'entreprise. « La dérive narcissique porte en germe un péril suicidaire. Ainsi le patron narcissique aura beaucoup de mal à céder son entreprise. Il fera inconsciemment capoter la transaction à une semaine de la vente, dira du mal de son successeur à ses fournisseurs, ou préférera couler sa société plutôt que de la voir entre les mains d'un autre. Bref, il aura tellement « intériorisé » l'entreprise, ramenée à une sorte d'excroissance de son ego, qu'il refusera qu'elle lui survive », déplore Philippe Rivet. Plus encore, il optera non pour une stratégie de développement rationnelle et adaptée à la réalité des choses, mais pour celle qui mettra le plus en valeur l'entreprise, ce qui lui permettra de se valoriser lui-même. Une dérive à laquelle sont particulièrement exposées les PME familiales. Ainsi de

Il faut être doté d'un solide équilibre psychologique si l'on ne veut pas succomber à la dérive narcissique

ce patron lyonnais qui n'hésite pas à déclarer: « Mon entreprise portant mon nom, la personne morale de la société et ma personne physique se confondent. L'image de l'entreprise étant aussi la mienne, j'ai donc à cœur que mes goûts pour l'esthétique et l'art contemporain y transparaissent, et que les locaux soient impeccables. Il faut que cela ait de l'allure. Mes salariés ne s'en plaignent pas. On leur dit que leur entreprise est belle, ils finissent par le penser! ». La mise en scène narcissisante peut être telle que le dirigeant non seulement s'identifie à l'entreprise, mais opère aussi une confusion entre sa personne et sa fonction. Comme si sa personnalité se réduisait à ce personnage de patron-star. « Le danger, explique Dominique Steiler, c'est qu'à force de jouer les patrons héros, certains oublient de se regarder en tant qu'individus, porteurs de faiblesses et de failles, et se refusent tout espace d'humanité, ce qui peut entraîner souffrance et solitude. Ils sont victimes du consensus qui veut que le patron soit un homme performant, dynamique, sûr de lui, portant beau... en tant que véhicule d'une entreprise et d'une marque. De la même façon qu'ils ont Zidane, les gens veulent aussi un Messier ». Une exigence que le patron provoque autant qu'il la subit. « Un dirigeant m'a confié: « je suis tributaire du masque que l'on me fait porter » », rapporte Bénédicte Haubold.

L'apparition de nouvelles contraintes pesant sur les dirigeants contribue en partie à encadrer et circonscrire le phénomène narcissique. Citons par exemple la loi NRE qui avait pour objectif la mise en place d'une certaine transparence sur les rémunérations. Il en est également ainsi du nouveau rôle espéré du Conseil d'administration. L'affaire Zacharias a démontré l'utilité de cette instance, qui a exercé son rôle de régulateur face aux dérives du dirigeant. Cependant, « de nombreux conseils se cantonnent encore à assumer des obligations strictement légales: approuver une fusion-acquisition, donner un conseil au senior management... », poursuit Bénédicte Haubold. Les

compositions de conseil révèlent bien souvent des liens de cooptation entre dirigeants ». Et de citer encore une fois Jean-Marie Messier, qui s'était entouré de « personnes qu'il admirait, ce qui signifiait pour lui la confirmation d'être un grand patron »: Henri Lachmann, Jean-Marc Espalioux, Serge Tchuruk, Bernard Arnault...

### Miroir à deux faces

Quant à l'entourage professionnel du dirigeant, ce n'est qu'avec difficultés qu'il peut assumer le rôle de garde-fou. D'abord le cercle proche du patron est lui-même pris dans cette systémie de regards narcissiques. Difficile de s'en extraire, à moins de posséder une grande force de caractère. « Messier décida un jour de lancer à la cantonade une idée absurde et complètement disproportionnée, celle d'une OPA sur Suez. Comme l'idée venait de lui, sa garde rapprochée la trouva génia-

**Recrutement** de dirigeants, de cadres, d'experts

**Evaluation**, bilan de compétences

**Coaching**, accompagnement managérial individuel



LYON – PARIS – International Consulting

3, rue de la République - 69001 LYON - 04.72.00.76.76 - [www.innoe.net](http://www.innoe.net)



## Alternance



© S. GAUTHIER/VM IMAGES PRESSE

Par Anne  
BASTIEN  
Entreprise & Personnel

Quelle désigne les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, l'alternance est sans doute la voie de l'avenir concernant l'intégration des

jeunes dans l'emploi : centrée sur des compétences métier, elle leur permet d'obtenir un diplôme dans le cadre d'une formation qualifiante. Elle leur offre également « la » première expérience professionnelle, clé d'entrée dans l'emploi et qui semble aujourd'hui leur faire défaut. Les entreprises y trouvent également leur compte : en s'impliquant dans la formation, elles peuvent influencer les apprentissages pour une meilleure affinité entre compétences développées et attendues, elles bénéficient d'une période d'observation du candidat avant de le confirmer dans un contrat à durée déterminée. Mais l'alternance souffre d'un déficit d'image fort tant du côté des jeunes, que de celui des familles, de l'Education nationale, de l'opinion publique. L'annonce faite par nos politiques en automne dernier, concernant l'ouverture de l'apprentissage aux jeunes dès 14 ans en réponse aux événements dans les banlieues, ne vient pas contredire ce constat. La réhabilitation concernerait pour l'instant surtout les hauts niveaux de diplômes, avec l'émergence d'un système à deux vitesses : l'alternance des cadres et ingénieurs, l'apprentissage des bas niveaux de qualification. Une autre difficulté majeure est l'adéquation entre les besoins des entreprises et les profils de sortie des jeunes diplômés. De nombreux progrès restent à faire, notamment pour développer la réactivité nécessaire aux Régions pour élaborer une carte des formations collée au marché des emplois et aux structures de formation pour jouer leur rôle dans l'insertion professionnelle. Cela impliquera entre autre de valoriser le monde de l'entreprise aux yeux des formateurs. La pluralité des acteurs impliqués dans les décisions et les financements (Régions, collectivités territoriales, branches professionnelles, Education nationale...) complexifie la coordination des actions. Mais les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans cette voie, leur souci étant plus la difficulté à trouver des jeunes que la capacité à les accueillir. Si la survalorisation du diplôme dans la culture française reste un frein, l'évolution culturelle est bien enclenchée... l'alternance a toute sa place dans le panorama futur des formations. ●

confronter au risque et au stress inhérents à l'acte d'entreprendre.

Reste que le narcissisme est un miroir à deux faces, à la fois néfaste, mais aussi vital à l'individu pour façonner sa propre identité. Il pourrait donc avoir également des vertus positives dans l'entreprise, si le dirigeant en a conscience et sait l'utiliser à bon escient. Par exemple en étant présent auprès de ses salariés mais pas envahissant, en jouant le rôle de guide mais pas de gourou. Bref, en utilisant à petite dose la fameuse boucle de réconfort narcissique. « *Narcissiser certains proches collaborateurs implique pour le dirigeant de se tourner vers les autres, de leur donner du champ. Cela reste très difficile car le moi du dirigeant, comme celui de toute personne en situation de pouvoir, envahit naturellement d'emblée l'espace* », examine Bénédicte Haubold. Narcissiser sans manipuler, voilà tout l'enjeu. Encore cet exercice délicat requiert-il un niveau élevé de « confort avec soi-même » : le dirigeant ne doit pas éprouver d'enjeu d'existence à être à ce poste. Il doit savoir pourquoi il se trouve à cette place, ce qu'on attend de lui et ce qu'il attend de lui-même. Bref, il doit tirer sa légitimité de lui-même, et non de ses rapports avec ses salariés ou de l'existence de son entre-



© A. CREZEBE/REA

« A FORCE DE JOUER LES PATRONS HÉROS, CERTAINS OUBLIENT DE SE REGARDER EN TANT QU'INDIVIDUS, PORTEURS DE FAIBLESSES ET DE FAILLES »

DOMINIQUE STEILER

une personne idéale, fusion de leurs deux personnalités, ce qui est un indice de narcissisme », affirme Bénédicte Haubold.

Quels sont alors les antidotes au narcissisme ? « La connaissance de soi et la remise en cause », répond Philippe Rivet. « Chaque chef d'entreprise doit faire sa propre psychanalyse pour valider l'identité des vecteurs qui l'ont conduit à faire ce métier, et évaluer sa dépendance à ces vecteurs. Il doit se purger de ses démons dans son coin, et ne pas en entacher l'entreprise », assène-t-il. Ce chef d'entreprise lyonnais a une autre solution : il suggère concrètement de « rester les mains dans le cambouis » - autrement dit dans l'opérationnel : payer ses charges, la TVA, les fournisseurs, régler l'Urssaf... Et surtout continuer à se

prise. « Le patron qui arrive à bien se connaître pourra reconnaître à son entreprise une identité propre, distincte de la sienne, ainsi que doit le faire la mère avec son enfant. Il est rare et difficile d'y arriver, mais c'est possible », assure Philippe Rivet. Un « narcissisme positif », maîtrisé et délimité, semble donc trouver sa place dans l'entreprise. Il serait même consubstantiel à ceux qui entreprennent, et présent à différents niveaux dans l'entreprise, certains pathologiques, d'autres bénins. « Le secret me semble être un « bon narcissisme », ou plutôt une bonne estime de soi objective. Tout simplement parce qu'on ne peut pas aimer les autres si on ne s'aime pas soi-même », conclut Philippe Rivet. ●

Je suis tributaire du masque que l'on me fait porter

le ! Dans son entourage proche, seul Henri Proglio pouvait lui apporter la contradiction, en jouant le rôle de fou du roi. Mais l'impact sur Messier était proche de zéro », raconte Bénédicte Haubold. Un impact d'autant plus nul que les dirigeants ont une tendance naturelle à recruter des gens qui leur ressemblent, et qui vont le plus souvent dans le même sens qu'eux. « Le consensus est bien souvent recherché car il permet d'être efficace au quotidien. Et puis un dirigeant a tendance à rechercher ses compétences dans celles des autres », pointe Françoise Dany. « Attention lorsqu'un dirigeant prétend recruter quelqu'un de différent et pourvu d'autres qualités que lui. Il cherche en fait à recréer