

ANALYSE >

Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise



PAR
Bénédicte Haubold (M.96),
professeur de management
et de psychologie,
à la Sorbonne – IAE et à l'ESCP.

Extrait de l'article paru dans L'Expansion Management Review en mars 2004, qui étudie les risques du narcissisme à travers l'exemple de Jean-Marie Messier.

La réussite sociale et l'ascension fulgurante de Jean-Marie Messier sont spectaculaires : de conseiller dans un cabinet ministériel, il devient associé au sein de la banque d'investissement Lazard. Très vite, Messier s'impose dans cet univers où tout est permis : "L'atmosphère à Lazard est d'une violence incroyable, avec une concurrence sauvage, délibérément encouragée entre les associés gérants pour qu'ils se piquent les deals."⁽¹⁾ Il évolue avec aisance dans ce milieu où les enjeux financiers traités s'avèrent colossaux. Enjeux qui, souvent, dépassent les conseillers eux-mêmes, leur laissant croire qu'ils sont aussi importants que les deals qu'ils négocient.

A moins de 40 ans, Jean-Marie Messier devient PDG de la Compagnie générale des eaux (future Vivendi Universal).

"Lors de son entrée dans la Générale des eaux, quand il commence à monter en puissance, Messier contourne, étouffe, circonviert ou élimine. Mais avec l'art de ne jamais avoir l'air de mettre la main à la pâte. On devine sa signature, mais il ne laisse pas d'empreintes. Il prend soin de faire endosser les décisions les plus rudes par celui qui est encore PDG."⁽²⁾

Le dirigeant narcissique fait en sorte de montrer son meilleur côté. (...) Il saisit les opportunités et cherche à progresser. Une réelle habileté dans sa manière de se présenter, conjuguée à un véritable don de séduction, lui permet une ascension rapide au sein de l'organisation.

Il éveille le narcissisme de ceux qu'il veut séduire. "Séduit par le bagou de Jean-Marie Messier, qui lui promettait de faire surfer Internet et le cinéma, l'homme qui était alors patron de Seagram avait convaincu ses proches, notamment son père, Edgar, et son oncle, Charles, d'abandonner l'activité historique et très rentable des Bronfman, la distribution de boissons."⁽³⁾

Au cours de ses années de pouvoir, Jean-Marie Messier fut, de l'avis des observateurs, extrêmement brillant dans l'art de convaincre ses différents partenaires. Il s'illustra notamment lors de l'alliance avec la famille

Bronfman en vue de la fusion de Vivendi et d'Universal. Cependant les relations de Narcisse avec son objet évoluent peu à peu inexorablement selon le schéma "idéalisation-désidéalisation-rejet ou élimination." Ainsi Jean-Marie Messier décrira le comportement de la famille Bronfman à son égard, tirant une cruelle leçon : "Le cours est bon, je t'aime. Le cours est mauvais : je ne t'aime plus. Le cours s'effondre quelle qu'en soit la raison : je t'élimine."⁽⁴⁾

S'entourer, au sein du conseil d'administration de Vivendi Universal, de chefs d'entreprise prestigieux qui apportent une caution économique et institutionnelle à ses projets relève également d'un art de la séduction hors du commun. Il a soutenu, au niveau de sa seule personne, un narcissisme collectif : "Quelques passagers doivent se dire qu'il y a du deal dans l'air chez Vivendi. Parmi eux se trouvent trois administrateurs [ou admirateurs ?] du groupe : Bernard Arnault, Jean-Louis Beffa et Henri Lachman."⁽⁵⁾

tes financiers, les gestionnaires des grands fonds qui investissent à long terme pour les retraites de leurs mandants (les fonds de pension) ou les professionnels de la spéculation à court terme... Il leur conte une histoire, les charme, les fait rêver... Dès 1996, il prononce devant eux, pour la première fois, le mot "convergence", qui devient le concept stratégique pour les années futures. Il les valorise en les associant à cette stratégie "hors du commun" : "Notre vision consiste à devenir le premier créateur et fournisseur mondial d'informations, de distractions et de services aux consommateurs, n'importe où, n'importe quand, sur n'importe quelle plate-forme de distribution et n'importe quel terminal."⁽⁶⁾

A son contact, ses proches collaborateurs régressent. L'esprit critique des subordonnés est étouffé. Ils sont fascinés, se taisent. Ainsi, bien des décisions stratégiques pour Vivendi Universal ont pu être entérinées sans avoir été réellement

« N'est-il pas agréable d'être considéré par le regard du leader, surtout si ce leader est doté d'un fort charisme, et lui-même regardé ? »

Jean-Marie Messier était passé maître dans l'art de séduire et de convaincre les acteurs qui décident de la baisse ou de la hausse du cours d'une action : les analys-

approfondies par le comité exécutif. Des individus et des organisations entières peuvent se bloquer dans un schéma de relations paralysantes⁽⁷⁾. Jean-Marie Messier livre

une anecdote significative : il décide, un jour, de tester "l'état d'indépendance de ses troupes" et défend donc devant elles l'idée d'une OPA de Vivendi sur son grand rival : Suez (projet qu'il qualifie pour lui-même d'"absurde" sur un plan industriel). "Autour de la table, c'est l'acquiescement!"⁸

Dans ce type d'organisation, les proches collaborateurs ont-ils les moyens de négocier une quelconque marge de manœuvre ? Où se situe leur rôle de contre-pouvoir ? Peuvent-ils infléchir les décisions prises par le dirigeant, ou au moins le mettre en garde contre certaines d'entre elles, si tant est qu'ils aient eu le désir de s'opposer au dirigeant ? La tâche est difficile car le regard de Jean-Marie Messier sur eux les valorise profondément. Une systémie de regards auto-narcissant se met ainsi en place dans les instances dirigeantes. En effet, n'est-il pas agréable d'être considéré par le regard du leader, surtout si ce leader est doté d'un fort charisme, et lui-même regardé ? A son contact, ne s'incorpore-t-on pas une parcelle de cet état de grâce qu'il a pu connaître pendant un temps ? Comment alors, dans ces conditions, s'opposer à lui ? Pourquoi risquer de se mettre en décalage ?

Lorsqu'ils cherchent à s'opposer ou à contrecarrer la politique menée, les collaborateurs sont éliminés. Un an après la fusion avec la société Seagram, un actionnaire majoritaire venant de ce groupe familial, et qui secondait Jean-Marie Messier dans sa mission, présente sa démission : "Edgar Bronfman a décidé de démissionner de son rôle de vice-président. Il a pensé qu'il souhaitait avoir de nouveaux défis et passer plus de temps avec sa famille."⁽⁹⁾ A la suite de ce départ, Jean-Marie Messier se retrouve seul maître à bord. Il a éliminé tout rival potentiel.

(1) (2) (6) et (8) Pierre Briançon, Messier Story, Grasset, 2002 (3) Bronfman Jr, retour à Universal, Libération, jeudi 22 mai 2003 (4) Jean-Marie Messier, Mon Vrai Journal (5) Jean-Marie Messier, J6m.com (7) Manfred Kets de Vries, Leaders, fous et imposteurs, Eska, 1995 (9) Discours de Jean-Marie Messier, 6 décembre 2001.

TRIBUNE >

SORTIR DE L'OBSESSION DU PNB



PAR

Patrick Hubert (H.84), président-fondateur de Finænviro, société de conseil financier et d'investissement dans le domaine de l'environnement (www.finaenviro.com)

Bien avant les élections régionales, qui ont précipité le remaniement ministériel du printemps, un sondage Sofres-Sciences-Po mené auprès des parlementaires sur le thème de l'environnement avait montré l'étonnante fracture entre les attentes des citoyens et les convictions des parlementaires. Faut-il dès lors s'étonner que l'administration, guidée par ces législateurs, fasse preuve d'inertie pour mettre en œuvre la politique de développement durable invoquée (incantée) aux plus hauts échelons de l'Etat ?

La plupart de nos économistes se focalisent sur le taux de croissance du produit national brut. Cependant, concernant le développement de son pays, le ministre indien des Finances déclarait fin mars : "Ce qui compte, c'est la satisfaction nationale brute." Voilà un concept plus sage que celui qui réduit au PNB le développement (confondu avec épanouissement) d'une société : en climat froid, on dépense plus en chauffage et habillement qu'en climat tempéré. Donc le PNB est rehaussé par ces dépenses. Mais y vit-on mieux pour autant ? De nombreux Français cultivent des jardins "familiaux" : tout en produisant hors de la sphère marchande, ils mènent une activité physique saine à priori, dépensant donc aussi moins pour leur santé : cela grève doublement le PNB, mais en sommes-nous plus malheureux ? Ces exemples, reproductibles *ad nauseam*, rappellent que "l'outil économique PNB" doit être refondu, et surtout cesser d'être le seul indicateur du degré d'avancement des sociétés. Pour le volet "environnement" d'un index de développement durable, quatre axes de réflexion s'offrent à nos dirigeants.

Mesurer : Le PNB est une comptabilité de flux, ou de plus-values (par exemple, on ne matérialise la croissance des arbres qu'à l'abattage), ne prenant pas en compte les variations de stocks, comptabilité anthropocentrique ne mesurant qu'imparfaitement le "travail"

de la biosphère (pollinisation, fixation de CO₂ et production d'oxygène, remédiation naturelle, amortissement des crues) ou les liens santé-environnement. Or les recherches menées depuis plus de 30 ans en France comme à l'étranger ont largement défriché le sujet. Leur application rétablirait la "vérité des comptes", et permettrait au passage de dresser un inventaire de l'outil de production biosphérique national.

Nouveaux ministres, nouveau départ ? Un partenariat entre l'homme d'action qu'est Nicolas Sarkozy à l'Economie et notre camarade Serge Lepeltier (H.76) à l'Environnement pourrait enfin mettre en pratique ces outils déjà conçus, puis les perfectionner ("index de développement humain" proposé par l'ONU devant être enrichi pour être universellement pertinent).

Orienter : La nouvelle architecture du budget annoncée l'an dernier devrait inclure des objectifs environnementaux fondés sur cette comptabilité améliorée. Pour inciter à devenir "neutre en CO₂", les barèmes de l'imposition devront pénaliser la production de CO₂ (et donc imposer peu à peu le kérosène), et plus récompenser la vertu environnementale (détaxer les investissements environnementaux).

Autre outil, les amendes. L'effet des radars et de l'application effective des lois sur le nombre de tués dans des accidents de la route (faisant aussi baisser l'activité des carrossiers, et donc le PNB...) a montré que la dissuasion fonctionne : appliquons vraiment le principe pollueur-payeur assorti de vraies amendes !

Organiser les structures et la réflexion stratégique : Pour plus de cohérence et d'efficacité, les structures du développement durable, de l'aménagement du territoire et du Commissariat au Plan devraient être rassemblées : leurs objectifs communs ou complémentaires ne pourront que s'enrichir mutuellement.

Atteindre en 2050 le "facteur 4" (deux fois plus de confort avec deux fois moins d'émissions) préconisé par la Mission interministérielle sur l'effet de serre nécessitera impérativement des incitations plus motivantes (par exemple pour l'isolation des bâtiments).

Montrer l'exemple et diffuser : Dernier levier (crucial), les achats de l'Etat. Bercy, qui tient les cordons de la bourse, doit insister pour "verdir" systématiquement le cahier des charges des appels d'offres (productible photovoltaïque et demande d'air conditionné ont les mêmes pics : exiger l'un pour l'autre permettra d'éviter des investissements inutiles en capacité de production et réseau de transport d'électricité, production et demande additionnelles se compensant alors sur place). Le code des marchés publics récemment modifié permet l'intégration de telles clauses environnementales : appliquons-les ! Il faudrait ensuite élargir cette démarche au niveau européen, mais balayons déjà devant notre porte... Gouverner, c'est prévoir : pour l'environnement, la nouvelle équipe se doit de faire mieux que les parlementaires !