

## « Vertiges du miroir : le narcissisme des dirigeants » Le péril narcissique au cœur des entreprises

Psychologue et consultante en management, **Bénédicte Haubold** se fixe deux objectifs : comprendre le processus pour dompter le Narcisse qui sommeille en nous mais aussi apprendre à vivre avec un patron narcissique.

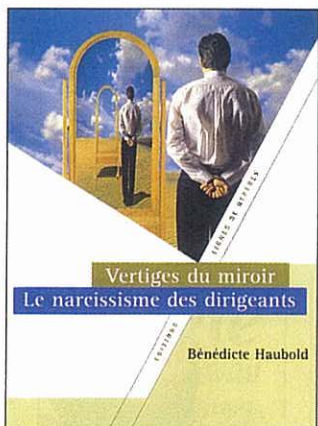
Par **André Perret**, Directeur Conseil & Projets

**P**etit rappel : amoureux de sa propre image, Narcisse meurt de ne pouvoir détacher son regard de son reflet dans l'eau. Cette punition infligée par la déesse Némésis est passée à la postérité comme le symbole de l'altération de la réalité lorsque la passion de soi-même est trop forte. Comme l'écrit Bénédicte Haubold, « l'entreprise offre d'emblée aux dirigeants un lieu où ils sont le point de convergence des regards portés sur eux ». En outre, la médiatisation et la société actuelle du « tout pour moi » exacerbent encore cette situation à risque et, chez les collaborateurs se développent aussi des fantasmes, des désirs, qui viennent conforter la sensation de toute puissance du dirigeant.

### Quand le collaborateur conforte le narcissisme du dirigeant...

Il est fréquent de déceler dans l'environnement immédiat d'un dirigeant narcissique des comportements à effet de « cour ». On ne dit pas la vérité, on cache les mauvaises nouvelles, on idéalise les décisions du chef, bref, on ne le place pas en situation d'avoir à se confronter à la réalité.

Face à un dirigeant narcissique et qui ne cherche pas à guérir, les contre-pouvoirs n'existent pas. Comment lui est-il alors possible de prendre conscience des dérives ? Les décisions impliquant par trop sa personne, le « deus ex machina » sera capable de s'identifier totalement à l'entreprise (« l'Etat, c'est moi ! ») — ce qui n'est pas



forcément préjudiciable, sauf à mélanger les priorités et décider ce qui le satisfait, lui, au détriment parfois de l'intérêt de l'entreprise. Et l'auteur de citer le cas Vivendi... A ce propos, elle donne lecture d'un texte de Jean-Marie Messier expliquant que, voulant tester l'indépendance d'esprit de son entourage, il avait défendu devant ses troupes le principe d'une OPA sur Suez, alors qu'il considérait absurde un tel projet, et qu'il fût confronté à un acquiescement général.

### Du bon et du mauvais narcissisme

Saviez-vous qu'il en était du narcissisme comme du cholestérol : il y en a du bon et du mauvais. Si l'on imagine volontiers que le mauvais consiste à rester enfermé dans son ego, le bon est nécessaire à l'épanouissement individuel, il est l'estime de soi préalable à l'estime de l'autre.

Il est alors nécessaire pour le dirigeant qui sait que le danger existe (et d'après l'auteur, ils le savent pratiquement tous... au début !) de se prémunir des ef-

fets pervers de la tentation narcissique. En premier lieu, être capable d'introspection et d'aller aussi loin que possible dans la connaissance de soi. C'est le passage obligé pour être apte à la remise en cause.

Savoir choisir ses proches collaborateurs est certainement le premier pare-feu. Non comme des clones (de moindre envergure, bien entendu) mais comme des éléments choisis de contre-pouvoir possible. Comprendre qu'il est utile de se faire renvoyer des images de soi, les plus objectives possibles. Savoir « narcissiser » (sans manipuler) ses collaborateurs puisqu'au fond, être reconnu, avoir le sentiment d'exister, avoir sa place, est un fabuleux moteur de management.

### La réglementation semble vouloir doter l'entreprise de moyens de résistance

Il convient de signaler que plus le narcissisme est grand, plus l'habillage du pouvoir est sujet à caution. L'auteur trace d'ailleurs un parallèle entre le niveau narcissique et le niveau des rémunérations ! Les règles européennes de « bonne gouvernance » évoluent. Et, pourtant, l'exemple vient des sociétés anglo-saxonnes qui ont souvent initié la séparation des pouvoirs entre les fonctions de président et de directeur général pour tenter de limiter les risques de dérapage. Et, cependant, Bénédicte Haubold nous précise que — contrairement aux attentes des défenseurs de la bonne gouvernance — la division des pouvoirs n'aboutit pas à une performance supérieure. Les directeurs généraux

qui sont aussi présidents imposent mieux leur stratégie et disposent d'une autorité qui rend possible l'acceptation des améliorations de performance (« surtout à partir de la seconde partie du mandat », dicit l'auteur.) C'est ce qui explique certainement l'engouement des cabinets de chasse pour les dirigeants narcissiques...

### Vivre avec un narcissique...

Ce qu'il faut comprendre, c'est que nos propos seront contrôlés en permanence et qu'il faut être transparent. Autre comportement prévisible : les décisions importantes ne pourront être annoncées que par lui, même s'il n'en est pas à l'origine. Les réunions de Codir ne seront pas le lieu des véritables prises de décision. Quand bien même ce serait le cas, un dirigeant narcissique peut revenir sans état d'âme sur celles-ci. Si le débat doit avoir lieu, ce sera sous forme de questions qu'il faudra l'aborder et non sous forme d'affirmations...

Si les résultats ne sont pas bons, inutile d'attendre d'être soutenu. Du reste, diviser pour mieux établir son pouvoir, c'est aussi créer de la compétition entre les collaborateurs.

Perdurer à son poste avec un dirigeant narcissique, c'est accepter tout ça. Alors pourquoi rester ? L'auteur d'avancer une hypothèse : parce que dans l'environnement d'un tel dirigeant gravitent des Narcisse en puissance... ■

« Vertiges du miroir : le narcissisme des dirigeants », Bénédicte Haubold, Editions lignes de repères, 2006, 124pp.12 €.