



Arthur cherche Merlin

La solitude est probablement le piège le plus redoutable pour les dirigeants. « Celui qui dîne seul dîne en fort mauvaise compagnie » affirme un des personnages de Paul Valéry. Et beaucoup de chefs d'entreprise ressemblent plus au Roi-Soleil, entouré de courtisans, qu'au roi Arthur, *primus inter pares* parmi les chevaliers de la Table ronde. Car si l'estime de soi est indispensable pour tracer son chemin et prendre des décisions, elle peut vite tourner à l'enfermement dans un monde irréel, où le leader ne cherche plus dans les autres un complément à lui-même mais, comme la reine dans *Blanche-Neige*, un miroir flatteur. Cette tendance est aujourd'hui encouragée par la quête du patron charismatique, qui porterait sur lui l'ensemble des responsabilités de l'entreprise.

Il n'est pas de formule parfaite et la recherche effrénée du consensus, telle qu'on la connaît au Japon, a aussi ses limites. Bénédicte Haubold trace ici quelques pistes, sans prétendre livrer la recette magique du succès.

Vertiges du miroir

Le narcissisme des dirigeants

Bénédicte Haubold.

Éditions Lignes de repères, 2006. 126 pages, 12 €

CINQ IDÉES-FORCES

Narcissisme. Désordre psychique rendant un individu incapable de discerner ce qui est à l'intérieur ou hors de lui-même. Narcisse n'est-il pas mort pour être allé au-delà de la connaissance de soi ?

Miroir. Le narcissisme est un vrai miroir à deux faces : absolument nécessaire, côté pile ; terriblement dangereux, côté face. D'un côté, il structure inconsciemment l'ensemble des rapports interpersonnels en entreprise ; de l'autre, il recèle des risques mortifères. Notre regard sur nous-même subit l'influence majeure du regard que les autres portent sur nous.

Victime. Le dirigeant narcissique au fond ne tarde pas à devenir victime de son moi : le présent vécu est pour lui une perpétuelle frustration. Car aucun moment n'est jamais assez plein, assez accompli. Ses besoins sont immenses, mais l'escalade de ses exigences demeure un obstacle à leur satisfaction.

Ego. Celui du patron à tendance narcissique est forcément surdimensionné. Le piège pour ce dernier consiste alors à se replier sur lui-même, à s'enfermer dans sa tour d'ivoire. Seule échappatoire : l'immersion à intervalles réguliers dans la « vraie » vie. En éliminant l'ego ou en l'atténuant, il est possible d'accéder à sa dimension profonde.

Connaissance de soi. Pour le dirigeant, c'est là le prérequis pour faire de son narcissisme un levier de gestion et de management efficace. Il ne s'agit pas d'imiter le comportement de « celui qui désire donner de la place » à autrui, mais d'être réellement imprégné de la nécessité de donner du champ physique et psychique à ses collaborateurs.

AUTEUR

Cursus : diplômée d'HEC et titulaire d'un DESS de psychologie clinique, Bénédicte Haubold est consultante indépendante en organisation et stratégie. Spécialisée dans la souffrance au travail, elle accompagne des dirigeants et cadres d'entreprise en milieu hospitalier et en consultation privée.

① Le culte du *moi*

Jamais société n'a autant valorisé l'image. Au point que celle-ci submerge notre quotidien. Et pourtant, dans le même temps, nous sommes toujours aussi intolérants, impitoyables envers ceux qui succombent à ses charmes. Narcisse est encore mal vu. Pire même : il est paré de tous nos travers contemporains ; le narcissique est imbu de lui-même, hautain, cassant, totalement égocentrique et donc coupé des autres.

Un « mal » nécessaire ?

Force est d'admettre cependant que le narcissisme est un phénomène plutôt courant, au sens où il imprègne toutes les strates des organisations, que ce soit les entreprises, les administrations ou les associations. Il constitue ainsi le ressort invisible du système managérial. Mais c'est évidemment dans les hautes sphères, au sein des directions générales, qu'il révèle toute sa mesure, puisque le dirigeant occupe une fonction prééminente, vers où convergent tous les regards. À vrai dire, le narcissisme est d'abord un élément psychologique fondateur de l'individu. Il est même vital pour la construction de sa propre identité. Il permet tout à la fois de façonner l'image que nous avons de nous-même et celle que nous donnons à voir aux autres. Bref, le narcissisme est l'amour que nous

portons à notre image. Inconsciemment, il influence sur notre tempérament, préside à nos décisions et oriente nos réflexions. Mais lorsque l'attention se focalise exclusivement sur soi, l'individu devient totalement fasciné par lui-même au point d'en perdre sa lucidité et donc le sens des réalités. D'où la fatuité, la suffisance qui peuvent le pousser à prendre des décisions inconséquentes.

Les deux faces de Janus

On peut donc distinguer deux types de narcissisme : le positif et le négatif. Le premier, celui qui relève de la psychologie, demeure essentiel pour s'aimer soi-même à travers son propre regard et celui d'autrui ; le second, celui de la mythologie, stigmatise les excès de la passion pour soi-même.

Autant dire que la ligne de fracture entre les deux faces du narcissisme est des plus ténues. La psychologie nous enseigne que la limite entre les états d'âme présumés « normaux » et les autres, dits « pathologiques », est fluctuante. De sorte que chacun la transgresse régulièrement, sans même s'en rendre compte.

Car le narcissisme imprègne durablement notre époque. Il s'agit pour chacun de vivre dans l'instant : ici et maintenant ; vivre pour soi-même et non pour les générations passées ou la postérité. La société de consommation a encore décuplé ce phénomène, cette quête frénétique de la réalisation de soi. Comment ? En offrant l'illusion qu'il est possible d'accéder à un « moi idéal ». Parce qu'elle décline quasiment à l'infini le champ des possibles (*via* notamment la multitude de produits sur mesure, dits « customisés »), notre société consumériste reflète une pseudo-satisfaction, celle de la singularité rêvée.

L'obsession du « toujours plus »

Tout cela trouve cependant un écho singulier chez le dirigeant. La recherche de l'excellence, le culte de la performance s'inscrivent dans le cadre de l'idéologie narcissique de la réalisation de soi-même. Le patron « moderne » se laisse piéger par cette logique du « toujours plus ». Le narcissisme se niche désormais dans la reconnaissance publique que les autres peuvent nous apporter. Logique somme toute, tant l'épanouissement du moi doit être validé par un autre regard. Ainsi, on est quelqu'un lorsque l'on est « connu » ou à tout le moins « reconnu ». Le monde devient un gigantesque miroir.

*Un regard
(trop)
intérieur.*

La communication, l'arme absolue du dirigeant nombriliste

La communication est de moins en moins une discipline de techniciens. Elle est devenue tout simplement une arme stratégique au service du dirigeant. Le patron narcissique sera ainsi enclin à s'y adonner corps et âme : on le verra peaufiner durant des heures son plan médias ou bien préparer une émission télévisée. Son objectif étant d'apparaître en « une » et de faire l'ouverture des JT le lendemain. Il entretiendra ainsi avec la presse des relations ambiguës, teintées de connivence. Il négociera la diffusion de révélations en

échange des gros titres. Il « vendra » à l'extérieur sa tentation « icarienne » : aller toujours plus haut, plus loin, plus vite. Enfin, il abolira toute frontière entre sa vie publique et sa vie privée, la seconde n'étant plus qu'un prolongement de la première. Femme et enfants s'étaleront alors dans les pages glacées des magazines *people*. En dépit des protestations d'usage et des dénigrements de bon aloi, il se flattera d'avoir changé de catégorie, d'être désormais un *happy few* pour le grand public. De lui, on pourra dire qu'il décide le jour et brille la nuit.

② Reflets du narcissisme en entreprise

L'entreprise a ceci de singulier qu'elle offre au dirigeant un univers dans lequel il est le point de convergence de tous les regards, parce que sa position suscite un mélange de fascination et d'envie. Il est une sorte de symbole de l'idée contemporaine de la réussite. En clair, le patron ne tarde pas à être le miroir dans lequel se projettent tous les fantasmes. En retour, il renvoie à ceux qui l'admirent une image valorisante d'eux-mêmes. Plus encore, le dirigeant a vraiment l'impression que la firme gravite autour de lui. La moindre de ses décisions n'influe-t-elle pas du reste sur le sort de certains de ses collaborateurs ? Il a intégré au plus profond de lui-même qu'il appartient à une certaine élite, à une sorte de caste privilégiée jouissant d'une reconnaissance sociale et financière grâce à son statut. Le patron incarne en somme la figure de l'accomplissement social.

Du charisme, sinon rien

Le narcissisme n'est rien d'autre que l'échafaudage de l'ensemble du système de management, dont le dirigeant devient la pièce maîtresse. À vrai dire, les patrons narcissiques demeurent précieux pour les firmes en quête de visibilité stratégique. Pourquoi ? Parce qu'ils impulsent une énergie, inspirent les esprits et façonnent l'avenir. En un sens, ils aspirent à changer le monde. Ce sont les Richard Branson (Virgin) ou Jack Welsh (General Electric). Les narcissiques sont courtisés par les chasseurs de têtes pour la simple et bonne raison que leur profil correspond le mieux à l'image que l'on prête à un grand leader doté d'un charisme indéniable et d'une vision aiguë. Or, en période de mondialisation effrénée, il importe avant tout de se différencier sur les marchés.

Le narcissisme, au fond, participe de la construction d'un idéal collectif, lui-même imprégné d'une stratégie ambitieuse souvent risquée. Jean-François Dehecq a dû ainsi se montrer particulièrement persuasif pour faire avaliser par ses réseaux et son entourage le bien-fondé d'une fusion entre Sanofi-Synthelabo et Aventis. Ne déclarait-il pas à qui voulait l'entendre : « Avec nous, tout devient possible. Sanofi a été créée il y a trente ans. Nous étions trois, nous sommes aujourd'hui 33 000 » ? Au final, cependant, s'opère un curieux transfert. L'intimité entre le dirigeant et son groupe mène à la fusion des

identités. Il devient lui-même l'entreprise. Parce qu'il l'incarne, la fait vivre à son image, il se confond avec elle. La vision du monde selon l'entreprise n'est fonction que de celle de son patron. Jean-Marie Messier, du temps de sa splendeur, « était » Vivendi Universal et Anne Lauvergeon se confond toujours avec Areva.

La société de cour

Dans les faits, le narcissisme marque l'organisation de l'entreprise et structure également les relations du patron avec ses collaborateurs. Cela est d'autant plus flagrant que l'entité est réduite. En fait, l'entreprise elle-même a tout intérêt à cultiver cette « narcissisation » positive du dirigeant et de ses troupes, car elle permet à chacun de se sentir valorisé et de se consacrer pleinement à sa fonction. En cela, elle est un puissant levier de performance. Parfois, un noyau dur de collaborateurs émerge et finit par refléter toutes les facettes du moi de leur PDG. Fidèles d'entre les fidèles, ils sont adoués en interne et grassement récompensés (primes, bonus, stock-options, avantages en nature...). À cet égard, le système des « hauts potentiels », des pépinières de jeunes cadres à haute valeur attendue, conforte le système narcissique. Car ces « cadres » progressent vite tant qu'ils abondent dans le sens de la direction générale. S'ils viennent à en dévier, leur chute n'en sera que

*Attention
aux risques
de
« clonage ».*

Le Narcisse contemporain

Le narcissique « négatif » redoute par-dessus tout la mort. Aussi s'agrippe-t-il au présent qu'il vit comme une intense source de bonheurs fugaces. Il se moque de l'avenir, tout simplement parce qu'il néglige le passé. Conséquence : il souffre de ne jamais pouvoir assouvir ses désirs. Avec autrui, cet individu s'efforce toujours de donner le change. Sa séduction contrôlée le sert en société. Il prend soin de son apparence sans toutefois tomber dans l'extravagance afin de ne point choquer et surtout de gagner en proximité. Il assène des « ça va ? » à tour de bras mais sans

donner la possibilité à son interlocuteur de s'engouffrer dans le moindre espace pour s'épancher. Il joue enfin la carte de la convivialité et de l'ouverture d'esprit de peur de devoir imposer ses propres certitudes. Car il répugne avant tout à froisser son interlocuteur, même si au fond il goûte fort peu l'altérité. Paradoxalement, cet individu demeure somme toute très fragile. Il doute par moment de sa propre existence : il s'évertue à s'affranchir des autres pour se construire en toute liberté et pourtant, il est celui qui en a le plus besoin ; celui qui en est le plus dépendant.

Vertiges du miroir. Le narcissisme des dirigeants. Bénédicte Haubold.

Miroir trompeur.

plus brutale. Concrètement, le dirigeant à tendance « narcissique » s'entourera, fût-ce inconsciemment, de personnalités proches. Car la haute estime qu'il a de lui-même l'incitera à promouvoir des sortes de clones. Pourtant, bien souvent, il pensera recruter des personnalités différentes, sinon complémentaires. Les comités de direction (Codir) ou les comités exécutifs (Comex) sont ainsi truffés de doubles de leurs patrons. Pour ces derniers, c'est évidemment une garantie, une assurance tout risque : leurs plus proches collaborateurs pensent comme eux, partagent la même vision, nourrissent les mêmes attentes dans le *business*. Autrement dit, ils sont à leur image. La similitude des référentiels est dès lors forcément un gage d'efficace.

Un remède face à l'angoisse de la solitude ?

À cet effet, le choix du successeur renvoie à un continuum narcissique élémentaire : le PDG élit le suivant parce qu'il lui ressemble. Parce qu'il sera un gage aux yeux des autres de sa propre réussite. De même, le phénomène des participations croisées au sein des différents conseils d'administration est assez symptomatique de cette dérive narcissique dans les hautes sphères capitalistes : on se choisit mutuellement en es-

perant être payé de retour dans d'autres conseils. La cooptation joue à fond. Les dirigeants se heurtent cependant à une ambiguïté fondamentale : le miroir qu'ils contemplent n'est pas réfléchissant mais déformant. Trompeur, mais tellement tentant. La parcelle de réalité qu'ils y découvrent est constamment façonnée par le regard de leur entourage. Paradoxalement, les patrons consultés, s'ils admettent unanimement la nocivité du narcissisme, considèrent toujours n'y avoir pas succombé mais dénie à leurs concurrents la même faculté. Pour un patron, le narcissique, c'est forcément l'autre. L'image renvoyée par autrui semblera toujours globalement plus positive pour un PDG : chacun voulant par là garantir ses positions vis-à-vis du « chef » afin de bénéficier en retour du regard empli de valorisation de ce dernier sur soi-même. De là, s'instaure une curieuse systémie : l'autre qui regarde se trouve lui-même aux prises avec le piège narcissique, il veut être valorisé par un regard symbolisant le pouvoir qu'il contribue lui aussi à faire exister. De là, la boucle narcissique auto-entretenu par les différentes parties. Nietzsche ne disait-il pas : « les hommes se pressent vers la lumière, non pour mieux voir mais pour mieux briller » ?

Du bon usage du miroir

Parfois, cependant, les collaborateurs se montrent sincères : l'image qu'ils renvoient à leur dirigeant est réaliste. Mais ce dernier refuse la confrontation. C'est alors lui qui confère au miroir son prisme déformant. Accepter un tel regard est en soi dérangent. Un PDG n'y est pas habitué, lui à qui l'on soumet trop souvent une image lisse et déconnectée du réel. Par ailleurs, le miroir est non seulement déformant mais aussi fuyant. Les médias offrent une image instantanée et personnalisée du dirigeant. Car l'émotion joue désormais un rôle prépondérant. Il faut donc servir au client/consommateur une histoire et un « héros ». En même temps, ce dirigeant peut se trouver déstabilisé puisque sa valeur n'est fonction que de ce regard collectif. Deux possibilités s'offrent alors : l'entreprise engrange les bons résultats et la société médiatique amplifie le processus de narcissisation. Ou bien l'entreprise se fourvoie, s'enlise et le dirigeant devient *persona non grata*. Il doit alors être sacrifié pour que la firme recouvre son équilibre. Sur le fond, le malaise s'enracine dès que les collaborateurs éprouvent un curieux sentiment de valorisation à faire partie de l'aura charismatique de leur dirigeant. Personne n'est dupe, mais tout le monde souhaite que l'illusion perdure.

Mon image me plaît-elle ?

	D'accord	Pas d'accord
◦ Je me fais totalement confiance		
◦ Je me sens utile à la position que j'occupe		
◦ J'apprends vite et je sais poser les bonnes questions		
◦ Je ne suis pas à ce poste par hasard		
◦ Je connais ma valeur		
◦ Ce que je suis devenu(e) me plaît		
◦ Je suis confiant(e) dans mes capacités et je ne renonce pas à ce que je veux faire		
◦ J'anticipe les grandes lignes stratégiques de ma société		
◦ Je pense que j'ai de la valeur		
◦ Je fais tout correctement		
◦ Je me sens clair(e) dans ma réflexion et ma communication		
◦ Je suis à l'aise sur de nombreux sujets		
◦ Quand les problèmes doivent être résolus, je prends les choses en main		
◦ Je me reconnais plusieurs défauts que je me crois capable de changer		
◦ J'ai besoin d'être rassuré(e) par les résultats de ma société		
◦ Je me demande quelquefois si je fais prendre à ma société de gros risques		
◦ J'ai toujours su que j'étais fait(e) pour diriger		
◦ J'aime prendre la parole en public		
◦ Je suis supérieur(e) sur certains sujets		

③ Du vertige à la chute

Comment en vient-on à basculer dans le narcissisme négatif ? Le dirigeant à tendance narcissique est dépourvu de repères identitaires. Pour parler de lui, il évoquera aussi bien le groupe, la société, les salariés que ses proches collaborateurs. En somme, il est une synecdoque vivante : il EST l'entreprise. La société est représentée par lui seul. Chez le dirigeant narcissique, il n'y a plus de frontière : entre l'individu et l'organisation ; entre le dedans et le dehors ; entre le soi et autrui. Bref, il voit le monde à travers son moi fabuleux. De même, il ne sait pas vraiment qui il est et qui il n'est pas. Le mythe de Narcisse revêt une double signification : l'absorption en soi du héros lui interdit de comprendre ce qu'il ne peut être. Le dirigeant a le don de proférer des sentences autoréalisatrices pour s'attacher la complicité de son auditoire. Tout le monde garde ainsi en mémoire le célèbre « le groupe va plus bien que bien » de Jean-Marie Messier, alors que Vivendi Universal se trouvait au bord du gouffre. Il se complait également à lancer des défis toujours remarquables, à brandir des visions forcément grandioses. Ce qui, tôt ou tard, finit par se traduire par un culte du moi. Plus encore que les honneurs ou l'abondance, l'être narcissique recherchera la domination des êtres. Si le monde est son miroir, il ne s'intéressera aux événements extérieurs que s'ils reflètent sa propre image. Tout cela participe d'une auto-fascination, qui s'accompagne invariablement d'un sentiment intense de vide intérieur. Or c'est justement par rejet de cette sensation de vide que le dirigeant fera preuve de boulimie dans ses affaires. D'où les frénésies d'acquisitions, les marathons médiatiques, les conférences, les colloques et les rencontres avec tout le monde...

Narcisse et son double

Malgré sa souffrance intime perpétuelle, Narcisse en entreprise dispose des armes pour y briller. Les arcanes des entités bureaucratiques n'encouragent-elles pas la manipulation des relations interpersonnelles ? Ne savent-elles pas tout lien profond avec autrui ? Voilà pourquoi l'ascension d'un dirigeant narcissique est si souvent fulgurante : l'univers professionnel, ses codes et ses rites n'ont pas de secret pour lui. Il sait louvoyer, temporiser quand cela est nécessaire, puis s'adapter et foncer le moment

Les collaborateurs narcissiques

Peut-on déceintement survivre aux côtés d'un dirigeant narcissique, si l'on n'exerce aucun ascendant particulier sur lui ? Les collaborateurs qui tiennent le choc sur la durée n'ignorent rien des blessures qu'on leur inflige au quotidien. Ils savent qu'une certaine transparence leur est demandée. Ils savent aussi que leurs réponses seront systématiquement recoupées et décryptées. D'où leur intérêt de ne pas biaiser. Ils n'oublient pas que les décisions importantes relatives à leur domaine propre doivent être forcément récupérées par leur dirigeant. Ils n'oublient pas non plus que les réunions de comité de

direction ou de comité exécutif ne sont souvent que des paravents destinés à masquer l'absence de débats contradictoires. Ils sont enfin lucides sur la loyauté de celui qui les dirige : ils ne seront jamais soutenus en cas de contre-performance. Pire : ils seront impitoyablement sacrifiés sur l'autel de la réussite du patron. Mais pourquoi tant de souffrance, se demandera-t-on ? Parce qu'ils tentent à leur manière de se rapprocher du soleil, fascinés par son éclat et sa puissance absolue, dont ils recueillent pour eux-mêmes un infime rai de lumière. En fait, ils « s'incarissent ». Car ils sont à leur mesure des Narcisse en puissance.

opportun. Bref, il maîtrise parfaitement tous les paramètres présumés de la réussite. Car il discerne chez les autres ce qui compte pour son moi. Dès lors, toute expérience, bonne ou mauvaise, est disséquée à l'aune de son moi. Fatalement, il en vient à surestimer ses propres capacités et donc ses actions. De même, il voudra cultiver sa supériorité sur ses collaborateurs en négligeant leurs requêtes légitimes et en profitant de leur loyauté. Évidemment, il jouera des divisions en interne pour mieux régner. Les (rares) louanges qu'il leur décerne lui sont en réalité destinées. Au contact d'un tel individu, les « autres » régressent. Leur esprit critique s'émousse. Ils sont hypnotisés et phagocytés. Au demeurant, le patron narcissique est seul au monde à l'exclusion de tous les autres. Pourtant, il dépend profondément du regard des autres. C'est même vital pour lui. L'autre, par sa seule présence, lui permet de se sentir vivre au premier plan.

Une gestion de plus en plus déconnectée du réel

Le patron fasciné par lui-même finit par s'oublier. Il en vient même logiquement à perdre de vue l'intérêt supérieur de l'entreprise qu'il dirige. Pourquoi ? Parce qu'une trop grande estime de soi abaisse le seuil de vigilance, altère les réflexes salutaires de tout manager.

*Quand l'ego
d'un seul
homme
étouffe tout
son
entourage.*

Vertiges du miroir. Le narcissisme des dirigeants. Bénédicte Haubold.

Inconsciemment parfois, le dirigeant méprise la concurrence et/ou néglige les conseils qu'on lui prodigue, ce qui finit par causer sa déchéance. Autrement dit, le narcissisme devient négatif lorsqu'il interdit toute remise en question. Lorsque le dirigeant se confond avec l'objet social, l'entreprise elle-même en devient alors narcissique. Elle s'y noie. Son PDG parle d'elle, tout le temps, à tous propos. Et quand bien même il en viendrait à quitter physiquement la société contraint et forcé, il n'omettra pas alors de mentionner : « je pars pour qu'elle perdure » !

Au fur et à mesure, le dirigeant narcissique perd le sens du réel. Ses ambitions se révèlent de plus en plus démesurées, tout comme son salaire. Il se conçoit dans un présent immuable, comme figé à son poste. Il exclut forcément son départ ou sa disparition, quitte à déclamer la veille de sa démission qu'il sera encore là pendant quinze ans ! Pour tout cela, Narcisse fonctionne à coups de dénis. Car ceux-ci lui permettent de préserver son unité psychique. Sans cela, du reste, il s'effondre et ne se relève jamais. Il s'efforce de se maintenir pour ne pas briser son illusion.

4 En quête de garde-fous

Narcisse est un manipulateur de marionnettes.

Existe-t-il seulement des contre-pouvoirs à cette profusion de profils narcissiques dans les entreprises ? Bien sûr, à condition de prendre la peine de les détecter. En fait, les signes avant-coureurs s'apparentent à un faisceau d'indices et non à une poignée exhaustive de symptômes. Comment dès lors repérer le basculement de tel ou tel vers le narcissisme ? Pour commencer, il convient de noter que les patrons « à risques » opèrent dans des firmes en pleine euphorie, dont la santé financière insolente brouille tous les repères connus. Ils se croient donc les *deus ex machina* de la réussite de celles-ci. Ensuite, le dirigeant aura tendance à se durcir : il se montrera volontiers arrogant, voire hautain. Il n'hésitera plus à dénigrer et stigmatiser ceux de ses collaborateurs qui l'importunent ou le contre-

disent. Il les placera dans un état d'insécurité psychique. Il exercera sur eux une pression permanente. En même temps, il n'oubliera pas de se montrer affable et charmeur envers le plus grand nombre. Ce faisant, il commence à se mettre en scène... Autre signe manifeste d'une dérive néfaste : les rotations au sein du comité de direction et des principales entités deviennent non seulement plus visibles mais aussi plus fréquentes. Le dirigeant fait le vide autour de lui, tout en procédant par incises chirurgicales. À l'inverse, les recrutements et les promotions se font à son image, les recrues étant des sortes de projections de lui-même. Acteur de lui-même, il se prend à son propre spectacle.

Bienfaisantes contraintes

Cependant, le patron nombriliste se heurte heureusement à des contraintes, dont certaines sont contradictoires :

● Chaque PDG est ainsi confronté à une avalanche de demandes, émanant notamment des fameux *stake holders*, les parties prenantes, mais aussi des analystes et des médias. Il est dorénavant presque impossible pour un dirigeant de s'affranchir des exigences de ses actionnaires.

● Il lui faut aussi bien générer une croissance durable, respectueuse de surcroît des grands équilibres environnementaux et sociaux, que restructurer à la hache les divisions moribondes. Il lui faut embrasser le long terme sans obérer le court terme ; en somme, avoir une « vision » et des résultats. Autant d'injonctions paradoxales qui fragilisent ses positions. C'est pourquoi la durée moyenne d'une carrière de PDG fond comme neige au soleil : elle est passée en quelques temps de 9,5 années à 7,3 années. Et un patron sur trois est révoqué. À niveau de performance boursière comparable, les dirigeants d'aujourd'hui risquent trois fois plus de se faire éjecter qu'il y a vingt-cinq ans.

Le mythe de Narcisse

Tout vient d'Ovide et de ses *Métamorphoses* : le poète y narre la vie édifiante du jeune Narcisse, fils de la nymphe Liriopé et du fleuve Céphise. Narcisse était si beau qu'il suscitait l'amour de tous ceux qui l'approchaient, à commencer par la nymphe Écho. Celle-ci, méprisée par le jeune homme, se laissa dépérir dans quelque vallon. Indignées, ses sœurs se plainquirent auprès de la déesse Némésis de l'égoïsme du jeune homme. Pour venger Écho, Némésis ourdit alors un plan machiavélique. Se souvenant de la prophétie du devin Tirésias, qui

avait prédit que Narcisse vivrait très longtemps à condition de ne pas voir sa propre image, Némésis l'incita à se désaltérer dans une fontaine du mont Hélicon. Et Narcisse s'éprit de son reflet dans l'onde pure. Enchanté par cette image, il s'oublia tant et si bien qu'il finit par négliger de boire et de manger. Pétrifié, Narcisse se consuma ainsi, lentement, et mourut. L'eau de la fontaine, c'est-à-dire le miroir de Narcisse, renvoie à un soi magnifique et idéalisé. C'est un regard autocentré, totalement vain, puisqu'il finit par causer la perte de l'individu.

5 Du bon usage du narcissisme

Comment le patron peut-il exploiter sa dose de narcissisme comme levier de gestion et non comme menace dont il lui faudrait avant tout se prémunir ? Avant toute chose, l'efficacité de telle ou telle méthode induit forcément un moi suffisamment fort pour résister aux séductions inhérentes aux hautes fonctions. Pour échapper au cadre de sa fonction, le patron pourra toujours tenter de se replonger dans un autre « vrai » monde où il n'est plus LE dirigeant : au cours de déjeuners avec des hommes politiques ou bien de rencontres littéraires, par exemple. Le patron peut aussi s'octroyer des visites de « terrain » informelles à la rencontre d'une poignée de salariés. Cela lui permettra de couper les lignes hiérarchiques directes.

Redécouvrir les « autres »

Pour ne pas se laisser happer par son ego dévorant, le dirigeant doit aussi, et peut-être surtout, savoir s'entourer. En somme, supporter dans la durée des contre-pouvoirs. Des personnalités, des profils atypiques, qui n'abusent pas des sourires figés et des postures complaisantes mais qui, au contraire, se comportent comme un troisième œil pragmatique au sein de la société. Pourtant, tolérer des collaborateurs qui ont leur mot – maux ? – à dire est loin d'être évident. Car un individu narcissique sera spontanément porté sur l'isolation totale. Le dirigeant devra également se montrer vigilant envers son entourage et n'être point dupe des jeux de pouvoir et d'influence qui se trament autour de sa fonction. Cela demande une bonne connaissance de soi, du recul afin de dis-séquer en dynamique les gains escomptés par les différents acteurs. La connaissance de soi demeure l'élément numéro un d'un narcissisme bien compris. Louis Lavelle, auteur de *L'Erreur de Narcisse*, ne dit-il pas : « Le vrai miracle serait de nous rendre parfaitement transparent à nous-même. Cela n'est pas acquis, car l'amour propre est un obstacle aussi constant que puissant. » ? Une connaissance de soi subtile et sincère permet en vérité de s'affranchir des « recettes managériales minute » concoctées par de nombreux manuels pour cadres à haut potentiel. Un niveau de « confort avec soi-même » doit être considéré comme un pré requis à tout acte de direction. « L'être humain accompli est celui qui ne se laisse jamais asservir à son propre moi », ajoute encore Louis Lavelle.

Le narcissisme, ça se partage

Le dirigeant a tout à gagner à « narcissiser » ses collaborateurs, mais sans les manipuler. Il lui faut alors s'effacer afin de laisser la place, donner du champ à la fois physique et psychique aux autres. Pour le collaborateur ainsi choyé, se voir réellement reconnu procure une immense satisfaction. Ce qui, du coup, l'incite à se dévouer encore plus et enclenche un cercle vertueux. Au final, c'est un changement complet de paradigme : plutôt que de se tourner vers soi, le dirigeant narcissique adopte une nouvelle position intérieure qui, par capillarité, suscitera d'autres changements dans les strates de l'organisation. Pour cela, il aura résolu au préalable ses propres équations existentielles : il sait pourquoi il occupe cette fonction, ce qu'on attend de lui et ce qu'il attend de lui-même. Il a compris que le fauteuil de PDG n'est plus pour lui un enjeu d'existence. Mais il ne faut pas se leurrer : accorder une vraie place à autrui demeure extrêmement difficile pour le dirigeant narcissique, car le moi d'un être en situation de pouvoir sature naturellement l'espace.

L'identité authentique naît de la rencontre avec l'autre.

L'image que les autres me renvoient me convient-elle ?

	D'accord	Pas d'accord
• J'ai facilement le dessus lors de divergences de vues		
• Je persévère sur les projets, même si mes collaborateurs pensent que cela ne vaut pas la peine		
• Cela me plaît quand les gens disent des choses aimables sur moi		
• On ne peut pas facilement me faire changer d'avis quand j'ai décidé quelque chose		
• J'ai souvent l'impression que je suis aussi bon(ne), voire meilleur(e) que les autres		
• Je ne cède pas aux autres si souvent		
• Il m'est facile d'accepter les compliments		
• Je suis considéré(e) comme quelqu'un d'important		
• Je suis aimé(e) par la plupart des gens qui me connaissent		
• On me trouve séduisant(e)		
• On me dit souvent que j'ai une longueur d'avance		
• On reconnaît ma valeur		
• J'ai besoin d'avoir les commentaires de mes collaborateurs sur les projets en cours		
• L'appréciation de mes patrons directs me conforte		
• J'aime être entouré(e) de mes collaborateurs		
• J'ai mis en place une bonne équipe autour de moi		
• Les autres me renvoient une bonne image de moi		
• J'ai certainement besoin d'être admiré(e)		

Vertiges du miroir. Le narcissisme des dirigeants. Bénédicte Haubold.

Pour aller plus loin

The Alpha Male Syndrome

Kate Ludeman et Eddie Erlandson, Harvard Business School Press, 2006.

Les qualités que l'on attend des dirigeants, telles que l'esprit de décision ou le charisme, peuvent, poussées à l'extrême, s'avérer contreproductives si elles conduisent à un repli narcissique et autoritaire.

La Culture du narcissisme

Christopher Lasch, Flammarion, 2006.

La société de masse induit une quête constante d'identité qui ne trouve de solution que dans le regard des autres. Une critique au vitriol des impasses de la modernité.

La Violence et le Sacré

René Girard, Poche-Pluriel, 1991.

Le narcissisme, loin d'être libérateur, conduit à la violence mimétique. Par un étonnant renversement, l'individualisme exacerbé induit des comportements grégaires et intolérants. Un livre qui a fait couler beaucoup d'encre.

Dix vérités sur Narcisse au pouvoir

● Le travail, dès lors qu'il est une voie vers la **réalisation** de soi, renvoie invariablement à la question du narcissisme. Qu'il soit choisi ou subi, il permet à minima de nous situer dans un regard collectif et d'avoir l'impression d'exister.

● Nous évoluons dans une société saturée par le **moi**, où prime la quête de l'épanouissement personnel coûte que coûte. L'entreprise, elle, baigne dans cette influence.

● L'entreprise elle-même, tout comme le dirigeant, n'échappe pas à l'**emprise de la société**. En soi, elle sollicite à sa manière les ressorts narcissiques de ses salariés : elle reste un lieu d'accomplissement social, de promotion, d'intégration.

● Le narcissisme n'est jamais que la dimension psychologique d'une **dépendance** à l'égard d'autrui : Narcisse a fondamentalement besoin des autres pour s'estimer lui-même.

● Une dose de narcissisme procure **plaisir et désir**. L'individu se sent exister. Il a l'impression d'avoir sa place, dans l'entreprise et dans le monde. C'est au fond la source de valorisation humaine la plus importante.

● Généralement, **le salaire** des dirigeants narcissiques est très élevé, du moins nettement au-dessus de la moyenne de leurs homologues. Car l'effet d'image joue à fond : une rémunération gratifiante

consacre a priori une réputation de patron extraordinaire.

● Narcisse en entreprise est un vrai **ca-méléon**. Il a un sens inné des opportunités, ainsi qu'un don pour les faire fructifier. Il récupère comme personne les idées à la mode et fait montre d'une authentique capacité d'adaptation.

● Le dirigeant à tendance narcissique bascule tôt ou tard dans la **pensée magique**. Son *soi* grandiose s'assimile à la psychologie de l'enfant et des peuples primitifs décrite par Freud : surestimation de la puissance de ses désirs et de ses actes psychiques, toute-puissance de la pensée et croyance de la magie du verbe.

● Un patron aura toujours la **faiblesse** – fût-ce inconsciemment – de s'entourer de personnalités qui le valorisent ou qu'il valorise, renforçant ainsi son influence.

● Les dirigeants narcissiques sont malgré tout **très convoités**, parce que le marché est en quête de différenciation et d'innovation. Or une personnalité autocentrée aura tendance à se comporter comme un véritable entrepreneur. Ce qui implique une prise de risques et des résultats probants. Bien que, au fond, la performance d'une entreprise comptant des milliers de salariés, opérant sur des marchés mondiaux interdépendants, ne dépende pas des seules décisions de son dirigeant.

POUR VOUS ABONNER À « RÉSUMÉS »

Retournez une copie de ce bon dûment rempli à :
Résumés/Groupe Express-Expansion – Murielle Benayoun,
29, rue de Châteaudun 75308 Paris Cedex 09
Tél. : 01 75 55 50 63 Fax : 01 75 55 41 15

Oui, je m'abonne à **Résumés** pour un an, soit
11 numéros de 2 cahiers chacun, au prix de 330 € TTC *

• Je vous règle par

chèque à l'ordre de groupe Express-Expansion

carte bancaire n° _____

Expire fin _____ Clé* _____ * (Les 3 derniers numéros figurant au dos de votre carte bancaire.)

Date et signature obligatoires

• Je commande une reliure-classeur pour la somme de
17,50 €

• Je joins un bon de commande administratif et réglerai
à réception de facture

Nom : Prénom :

Société : Fonction :

Adresse :

professionnelle personnelle

Code postal [] [] [] [] Ville :

Tél. : Fax :

E-mail :

Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit
d'accès et de rectification pour toute information vous concernant.

* Pour l'étranger et les DOM-TOM, ajouter 15 € de frais de port.
Tarifs groupés : nous consulter.