

les chapitres pertinents en fonction de ses propres interrogations et des enjeux du moment, si possible avant de se lancer dans un développement qui s'avérerait ensuite mal préparé et mal maîtrisé.

Revient de manière prégnante dans presque tous les chapitres la description du patron de PME « chef de bande » mais très seul face aux défis auxquels son entreprise fait face, notamment lorsqu'il s'agit de croissance. Et c'est un grand mérite de cet ouvrage que de montrer que les démarches et outils d'analyse proposés ne sont pas seulement des aides à la décision pour le dirigeant, mais aussi des supports de communication avec ses équipes, ses clients et fournisseurs, ses actionnaires, ses banques et toutes les autres parties prenantes. Ce sont aussi des moyens de structurer le fonctionnement de l'entreprise autour d'un *projet*, et non plus seulement d'un homme.

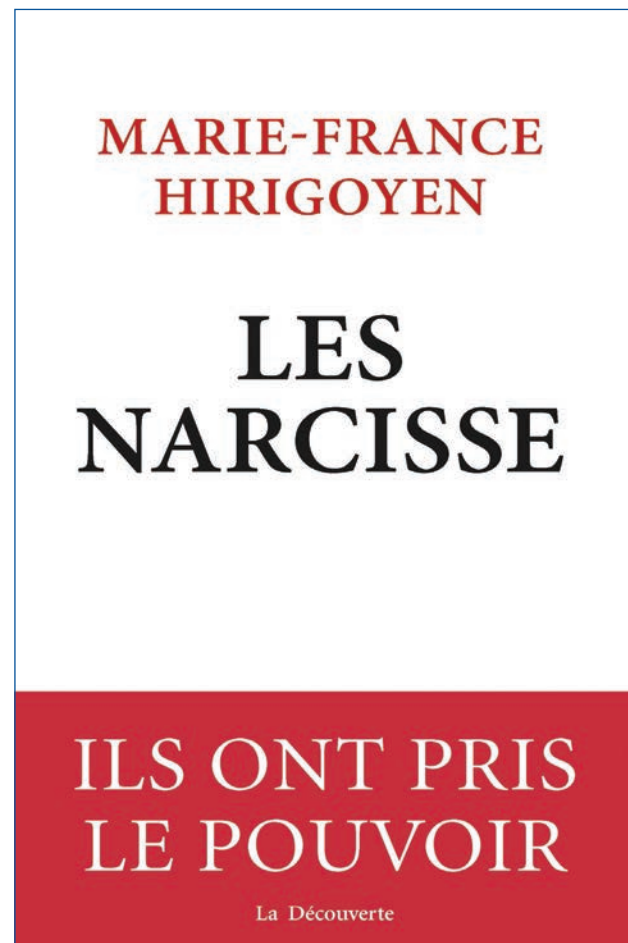
Cet ouvrage collectif est avant tout à usage pédagogique, pour des patrons de PME (on ne peut que leur conseiller fortement de « s'y plonger »), et pour des formateurs. Chaque chapitre pris individuellement n'apporte rien d'original dans les différentes disciplines de la gestion des entreprises. Mais tant les propos de la plupart des auteurs de ce livre que les nombreux mini-cas et exemples qui les illustrent mettent en lumière le dilemme de nombre de PME : croître ou disparaître. Car leur petite taille ne permet pas à la plupart des PME d'avoir le volume de production nécessaire pour être très compétitives en termes de coûts, sauf à être hyper spécialisées sur une étape d'une filière de production, et risquer alors d'être le parent pauvre dans la répartition de la valeur ajoutée de la filière. D'où l'impérieuse nécessité de la croissance et la perte d'indépendance financière qu'elle implique parfois pour des entreprises souvent familiales. Nombre de témoignages de dirigeants de PME repris dans cet ouvrage mettent en exergue le risque de perte de contrôle du capital comme principal frein à la croissance des PME. La conclusion, rédigée par le directeur général de la BPI, n'aborde pas ce point et c'est dommage.

« Miroir, mon beau miroir » : les Narcisse ont pris le pouvoir

À propos de l'ouvrage
de Marie-France HIRIGOYEN,
Les Narcisse, Paris, La Découverte, 2019.

Par Antoine MASINGUE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
(IAE de l'Université Polytechnique
des Hauts de France et Sciences Po Paris)
et chercheur à l'Institut du Développement
et de la Prospective (IDP-UPHF)



« Miroir, mon beau miroir, dis-moi qui est la plus belle du Royaume... » : dans le conte *Blanche-Neige* des frères Grimm, le Miroir magique est incapable de mentir, il est le symbole de la Vérité. Tout autre est le miroir dont nous parle Marie-France Hirigoyen dans son dernier ouvrage *Les Narcisse*, paru en 2019 aux éditions de La Découverte : ce miroir, c'est celui qui renvoie l'image fabriquée par l'individu postmoderne, obligé de se conformer aux critères de performance d'une société toujours plus individualiste et soucieuse

des apparences : « Dans une société d'image et d'information, centré sur la consommation et les écrans, l'individu n'existe ainsi que par et pour le regard de l'autre. » (p. 11)

Pour Marie-France Hirigoyen, psychiatre, psychanalyste, auteure en 1998 du célèbre ouvrage *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, qui a popularisé l'expression « pervers narcissique », le constat est sans ambages : le processus de *narcissisation* de nos sociétés, déjà mis en évidence dès les années 1970 par un auteur tel que Christopher Lasch⁽¹⁾, atteint aujourd'hui son paroxysme. Avec un constat édifiant : les Narcisse ont pris le pouvoir au sein de la société, dans les entreprises, les médias, à la tête des Etats...

Mais qu'est-ce au juste que le narcissisme ? Est-ce une pathologie ? Quelles en sont les conséquences humaines, sociales et économiques ? Marie-France Hirigoyen répond selon une architecture très classique : définitions/ causes/ conséquences. Son analyse appelle réflexion, notamment dans son application au monde de l'entreprise et des organisations.

La notion de narcissisme renvoie à un mythe développé dans les *Métamorphoses* d'Ovide : le beau Narcisse, qui a éconduit la nymphe Echo, est condamné par Némésis, la déesse de la vengeance, à tomber amoureux de son image reflétée par l'eau d'une source, dans laquelle il finit par se noyer... Le narcissisme renvoie donc à l'amour de soi, et même, plus précisément, à l'amour de l'image de soi. M.-F. Hirigoyen précise clairement que « le narcissisme n'est pas en soi une pathologie » (p. 9). Elle distingue ainsi le narcissisme « sain » qui consiste à « avoir suffisamment conscience de sa valeur pour maintenir son estime de soi face à la critique et aux échecs, et s'estimer de façon positive tout en reconnaissant ses failles, c'est-à-dire sans projeter sa part négative sur l'autre », du narcissisme pathologique qui advient « lorsqu'un individu est tellement centré sur lui-même que l'autre n'existe que comme un miroir destiné à réfléchir son image grandiose » (p. 9). Les Narcisse pathologiques se distinguent « par leur incapacité à aimer et à respecter l'autre pour ce qu'il est et non pour ce qu'il peut leur apporter, par leur incapacité à se détacher d'eux-mêmes pour s'ouvrir à l'autre. Alors qu'une pathologie psychique se définit habituellement par la souffrance ressentie par le patient, elle se mesure dans le cas des troubles de la personnalité narcissique par l'impact négatif de cette dernière sur autrui » (p. 94). Parmi les « troubles de la personnalité narcissique » (TPN), il est possible de distinguer les narcissiques « grandioses », arrogants et sûrs d'eux, les narcissiques « vulnérables » qui « dissimulent leur désir de toute puissance derrière une façade d'humilité » (p. 9) et les « pervers narcissiques », qui sont des stratèges envieux, qui ont besoin de « proies » à humilier et à avilir. Les patho-

logies narcissiques, paradoxalement, proviennent d'un même problème : « elles masquent pareillement une grande fragilité, un manque de confiance en soi, des doutes sur ses compétences, sur ses capacités à être aimé » (p. 93), ce qui conduit l'individu, qui se sent vide intérieurement, à se construire un « moi idéalisé », qu'il veut voir reflété dans son miroir.

M.-F. Hirigoyen consacre un important chapitre aux théories visant à expliquer l'étiologie du narcissisme. Elle distingue deux grands types d'explications, non exclusives l'une de l'autre : d'ordre psychologique et individuel d'une part, et d'ordre social d'autre part.

Pour les psychanalystes de la génération de Freud, le narcissisme est une étape du processus de développement de l'enfant. Les Narcisse pathologiques seraient restés fixés dans la phase du narcissisme dit « primaire », celle où le nourrisson ne fait pas la différence entre son monde intérieur et son environnement et se croit le centre d'un monde qui doit obéir à ses besoins. « Il se suffit à lui-même et se croit tout puissant. Au cours de son développement infantile, l'enfant va progressivement se différencier et découvrir l'existence de l'Autre (la mère le plus souvent) pour acquérir la capacité à entrer en relation avec autrui. » (p. 55) Cette différenciation aura du mal à se produire si la mère met en jeu son propre narcissisme au travers de l'enfant, si le père ne joue pas le rôle de « tiers séparateur » (complexe d'Œdipe) ; de même, des relations maltraitantes de la part de la mère peuvent, paradoxalement, renforcer la difficulté de séparation vécue par l'enfant (la maltraitance renforçant les liens de dépendance). Le narcissisme pathologique aurait donc des origines dans ce que le psychiatre Boris Cyrulnik nomme les « interactions précoces ».

Les psychanalystes américains de l'après Seconde Guerre mondiale, quant à eux, développent une vision positive du narcissisme qu'ils assimilent à l'estime de soi (le jugement qu'un individu porte sur sa propre valeur). Un moi « fort » permettrait à l'individu de mieux s'adapter aux épreuves de la réalité. La vision est donc inversée par rapport à celle de leurs précurseurs : cette fois, le narcissisme serait le signe d'une bonne adaptation au monde. C'est cette acception qui fait florès dans notre société postmoderne, avec toutes les dérives que cela comporte.

Si, pour M.-F. Hirigoyen, « comme pour la plupart des troubles de la personnalité, il n'y a pas une cause unique à l'origine du narcissisme pathologique, mais une conjonction de facteurs biologiques, psychologiques et environnementaux, la culture d'une société influe sur le psychisme et les traits de personnalité qui la composent, et *vice versa*. En 1979, quand les psychiatres américains constataient la montée de ce trait de caractère, le sociologue Richard Sennett notait : "Étant donné l'énorme augmentation des troubles psychiques d'ordre narcissique, il est surprenant que les psychanalystes ne se soient pas demandés si la société dans laquelle vivait ce Moi

⁽¹⁾ LASCH Ch. (1981), *La Culture du narcissisme*, Paris, Robert Laffont.

n'encourageait pas l'apparition de tels symptômes."⁽²⁾ Comme le disait Durkheim, la personnalité est l'"individu socialisé". Force est de constater que les sociétés capitalistes font la promotion d'un environnement culturel narcissique, avec l'injonction à consommer, la glorification de l'individualisme à travers les réseaux sociaux et la télé-réalité, et enfin une éducation permissive des enfants, qui est, elle aussi, une conséquence des changements de la société » (pp. 121-122).

Les conséquences du processus de *narcissisation* de nos sociétés « se voient désormais partout (...). Pour réussir professionnellement ou dans sa vie privée, il faut se mettre en avant, se valoriser. Cela apparaît de façon évidente sur les réseaux sociaux (...) mais aussi sur les lieux de travail, où on constate de plus en plus de pression et de souffrance psychique liées au harcèlement moral et au *burn out*. Il est incontestable que ces nouvelles normes de société fondées sur l'apparence facilitent les mensonges et les tricheries, car chacun doit faire sa promotion, même si c'est en déformant la réalité. Partout on voit des dérives de comportement qui ne sont plus cadrées par des repères moraux. » (p. 9)

Et la société sélectionne les plus narcissiques, qu'elle considère comme étant les meilleurs pour assurer les postes de pouvoir. « Il est clair que leur désir de pouvoir, leurs capacités de séduction et leur art de la manipulation les font apparaître comme des leaders charismatiques (...). Leur besoin de dominer et leur manque de scrupules leur donnent un avantage considérable pour obtenir un poste convoité » (p. 12). Les leaders narcissiques prennent plus de risques et leur horizon temporel est le court terme ; en effet, « les Narcisse sont plus sensibles aux récompenses qu'aux signaux négatifs et c'est ce qui les amène à prendre plus de risques » (p. 197). Leurs traits de caractère « les aident à devenir dirigeants, mais ils sont aussi la cause de leur malhonnêteté et de leur incompétence une fois au sommet. Une étude publiée en 2008 suggère que quand un groupe est sans leader, un individu narcissique est susceptible de le prendre en charge. D'autres ont montré que, dans un contexte où le collectif a un faible niveau de cohésion, un Narcisse, même incompétent, a de fortes probabilités d'émerger en tant que leader supposé » (p. 198).

M.-F. Hirigoyen est ainsi très claire : « les narcissiques sont des parasites pour la société. Lorsqu'ils sont aux commandes d'une entreprise, ils commettent des fraudes, démoralisent les employés et dévaluent les actions (...). En 2014, une méta-analyse (étude analysant les données de la littérature scientifique sur le sujet) a montré que les dirigeants qui obtenaient des scores moyens en termes de narcissisme tendaient à surpasser non seulement ceux qui obtenaient des scores élevés, mais aussi ceux qui obtenaient des scores faibles en ce domaine (...). Il n'y a aucune régulation (...) : comme l'a montré Manfred Kets

de Vries⁽³⁾ (psychanalyste hollandais, spécialiste du management), "plus vous devenez puissant, plus vous êtes entourés par 'des murs, des miroirs et des menteurs'. Il n'y a rien à apprendre des gens qui sont d'accord avec vous. Lorsque tout ce que vous entendez des gens autour de vous est à quel point vous êtes un géant, c'est un signe clair que votre déraillement a commencé." Il n'y a donc aucune nécessité à placer des Narcisse à la tête des entreprises. » (pp. 199-200).

L'ouvrage de M.-F. Hirigoyen est d'un intérêt majeur : jamais le culte de l'image et de l'apparence ne semble avoir été aussi fort qu'aujourd'hui, dans une civilisation numérique marquée par l'omniprésence des réseaux sociaux (au sein desquels les individus se mettent en scène de manière idéalisée et factice au travers de photos, commentaires, *stories*, avatars, en cherchant sans cesse l'approbation d'autrui au travers de *like* ou *dislike*). Jamais non plus, dans une société de consommation, d'image et de communication, l'importance politique des « manipulateurs de symboles » n'a été aussi forte, avec toutes les dérives que cela comporte.

Plusieurs contre-points peuvent néanmoins être apportés à la thèse d'Hirigoyen : le fait que les Narcisse soient au pouvoir n'est en rien nouveau car il est dans la nature même des Narcisse de rechercher le pouvoir et la consubstantialité pouvoir/narcissisme semble être une constante anthropologique assez forte, l'histoire nous fournissant une mine d'exemples.

Certains critiques avanceront également qu'il convient de ne pas confondre comportements narcissiques et structure de personnalité narcissique. Tout individu, quelle que soit la structure de sa personnalité, se livre à des comportements narcissiques (et la société actuelle encourage ce type de comportements, avec les écueils que cela comporte), ce qui ne fait pas de lui un narcissique pathologique.

D'autre part, dans cet ouvrage (mais pas dans les conférences qu'elle donne à l'occasion de la sortie du livre), l'auteure omet de signaler qu'émerge progressivement, y compris chez les *millennials*, un mouvement de remise en cause de l'omniprésence des réseaux, assorti d'une revendication au droit à des espaces et à des temps de vie « déconnectés » et libérés du culte de l'image. Enfin, on observe l'émergence de certaines formes d'organisation relevant de l'économie collaborative, qui se caractérisent par des structures de pouvoir plus mutualisé et distribué, moins enclines à favoriser la prise de pouvoir par un Narcisse. Autant de perspectives qui redonnent de l'espoir dans un tableau, qui, à la lecture de l'ouvrage de M.-F. Hirigoyen, pourrait paraître un peu désespérant...

⁽²⁾ SENNETT R. (1979), *Les Tyrannies de l'intimité*, Paris, Seuil.

⁽³⁾ Cité par : HUY Q., "Humble narcissists make great leaders", *INSEAD Knowledge*, 5 août 2015.