

résultat : ils sont aujourd'hui soumis à des pressions contradictoires et contraints de multiplier les postures, d'ajuster les discours en fonction de leurs interlocuteurs et de leurs attentes. Dans ce contexte schizophrénique, les pathologies classiques du manager - tendance au narcissisme, à l'hystérie ou à la perversité - dégénèrent en véritables névroses. Peut-être faut-il y voir un signe ? Le signe qu'il est temps, comme le suggèrent certains, de rompre avec cette obligation implicite de créer "autre chose que du profit" pour revenir aux fondamentaux du poste.

Par Caroline Castets

Narcissisme, perversité, hystérie... Les déviances - avérées ou latentes - des dirigeants d'entreprises sont aujourd'hui connues. Risques du métier ? Plutôt des caractéristiques inhérentes à la fonction, estiment nombre de professionnels de la question et parmi eux Jacques Fradin, chercheur en neurosciences pour qui "la posture du manager, se situant au carrefour entre deux attentes, deux visions et deux temporalités, est par nature névrotique". De préoccupante, l'assertion devient franchement inquiétante dès lors qu'on comme il le souligne, "la dimension pathologique du poste se trouve aggravée par des périodes de fortes turbulences". Ce qui, de toute évidence, est le cas dans la période actuelle où la crise, certes, mais aussi, bien avant elle, l'accélération des marchés, la mondialisation et la dictature du cours de Bourse ont eu pour effet de durcir les standards de l'entreprise et d'exposer ses managers à une pression accrue.

"L'exercice du pouvoir fait souvent régresser sur le plan émotionnel et se manifeste au travers de deux pathologies courantes : la perversité, qui pousse à traiter l'autre comme son objet dans le but de se rassurer sur son propre pouvoir, et le narcissisme, explique Jean-Claude Casalegno, responsable de mastèrzs spécialisé en management européen des ressources humaines au groupe ESC Clermont. Ces pathologies sont accentuées par la tendance récente à la pipolisation des dirigeants et par les contextes de tension." Une analyse expliquant la multiplication, constatée ces dernières années, de manifestations plus aigües du malaise telles que le taux de turn-over de cadres dirigeants (celui enregistré par les entreprises française sera sensiblement supérieur à ceux des autres pays d'Europe), mais aussi les cas de

même temps, du rêve de performance qui caractérise le management actuel explique-t-il. Le recours croissant à cette pratique montre que le dirigeant est sur trop de rôles à la fois depuis que l'on est passé d'un management par règle, autrement dit le commandement, à un management par le désir et séduction." Phénomène qui a eu pour effet d'introduire la contrainte de ce paramètre "image" dans la prestation managériale. "Désormais, le manager ne doit plus seulement faire obéir mais aussi faire adhérer, si bien que l'on est passé de la figure de père à celle d'animateur qui requiert des compétences de mise en scène, du charisme." Multiplication des rôles désormais trop lourds à porter, estime Renaud Muller qui rappelle, "liée à la problématique de souffrance, il y a celle de la reconnaissance ; et donc de l'image". Une contrainte qui, ajoutant une source de pression et donc de souffrance supplémentaire, augmente les risques de contamination à l'entourage. Puisqu'un dirigeant aura toujours tendance à "collectiviser" son angoisse et reproduire les pressions subies en fixant, à son tour, des objectifs intenable. "Il a été régulièrement constaté qu'il existe bien une sorte de courroie de transmission de la souffrance, atteste Renaud Muller. Quelqu'un qui souffre va être enclin à répercuter cette souffrance sur les autres." De là à voir la souffrance des salariés - régulièrement signalée comme "en hausse" par de nombreuses études sur le stress - comme une manifestation supplémentaire de la souffrance des managers, il n'y a qu'un pas. Renaud Muller le franchit sans hésiter. "C'est indéniable, il existe un lien direct entre la souffrance des patrons et celle des salariés ; ce lien explique qu'au final, la souffrance des patrons soit contre-productive pour l'entreprise." Raison de plus pour prendre en considération et comprendre ses origines.

L'exigence d'exemplarité

Pour Jacques Fradin, la problématique est simple : "La multiplication des interfaces - salariés, clients, actionnaires, politiques, médias, marchés... - a généré des tensions contradictoires. Or ce qui crée la tension, donc, la souffrance, c'est la contradiction." De fait, la dernière décennie a vu les attentes liées à la figure du dirigeant se multiplier. Au point que, comme on a pu le faire remarquer la philosophe Michela Marzano, auteure d'Extension du domaine de la manipulation, "on ne se contente plus d'un patron, on veut un idéal". Quelqu'un qui soit performant dans le court terme, et apte à enchaîner

une vision, en portant un projet collectif.” Une ambivalence qui alimente la névrose managériale et suscite des sentiments nouveaux, comme la peur - ou l’insécurité, de déplaire... - mais aussi la culpabilité face à l’impossibilité de satisfaire ce que Michela Marzano appelle “des attentes démesurées et écrasantes”. Fondatrice de la société spécialisée dans la prévention et la résolution de situations humaines difficiles en entreprise Artélie Conseil (l’auteur du livre *Les Risques psychosociaux en entreprise* (éditions d’Organisation), Bénédicte Haubold confirme : “Il est certain que les pressions subies par les dirigeants d’entreprise se sont à la fois intensifiées et démultipliées ; aujourd’hui, on attend d’eux qu’ils soient des êtres parfaits. À la moindre faille, au premier manquement, l’extérieur s’en empare.” Une pression d’autant plus difficile à supporter qu’elle intervient dans un contexte où l’insécurité des dirigeants s’est considérablement accrue. “Confronté à une attente d’excellence dans une conjoncture qui n’en finit pas d’accroître les tensions et l’exposition, le manager croit devoir donner une image sans faille”, explique Madeleine Ranger, consultante en management et communication inter-personnel. Il cherche à plaire à tous les publics, ce qui le contraint à multiplier les postures et les incohérences.”

L’insoutenable schizophrénie

Contraints de composer avec ces attentes élargies et souvent contradictoires, le manager n’a d’autres choix que de multiplier les compromissions. Quitte à glisser parfois dans la schizophrénie en prônant le bonheur au travail, le retour des valeurs et le collectif, tout en restant fermement ancré dans la culture du résultat et en gardant l’œil rivé sur les dividendes de l’actionnaire et les objectifs du calendrier. Des grands écarts permanents qui, rappelle Jean-Claude Casalegno, ne sont pas sans risque. “Les injonctions contradictoires rendent fou, avertit-il. Ou, quand elles ne le font pas, elles font souffrir et fragilisent.”

Mais comment rester cohérent et éviter les doubles discours alors même qu’il insiste Michela Marzano, “que l’on attend des dirigeants qu’ils contribuent activement à la moralisation du capitalisme sans pour autant réviser à la baisse les attentes sur les résultats qui, non seulement restent inchangées en terme d’objectifs chiffrés, mais s’accompagnent désormais d’une exigence d’intégrité totale” ? A cela s’ajoutent les petites manipulations internes

pratiquer un double langage génère une souffrance, c'est indéniable. Ce place de plus en plus de dirigeants en difficulté morale : ils ne savent plus que l'on attend d'eux."

L'in-concordance des temps

A cette multiplication des attentes et des interfaces s'est ajoutée une multiplication des temps. Une contradiction supplémentaire qui contraint le dirigeant à composer avec ce que le philosophe Patrick Viveret appelle l'in-concordance des temps, autrement dit : les cycles longs et les cycles courts. "D'un côté, ils doivent être dans la réflexion, l'intelligence, l'analyse et l'anticipation, explique Jean-Claude Casalegno ; de l'autre, ils sont contraints par le rythme des marchés à être dans la réaction et dans l'urgence." Ils doivent assurer l'immédiateté des résultats imposée par la Bourse et l'actionnaire qui interdit toute prise de distance et contraint à rester prisonnier de l'urgence, tout en satisfaisant aux attentes de pérennité exprimées par clients et collaborateurs qui, elles, supposent un projet et une vision à long terme. "Le temps des salariés se compte en décennies, celui des stratégies et des objectifs de l'entreprise en trimestres et celui des marchés en jours, résume Jacques Fradin. Et les managers doivent en permanence réconcilier ces trois temps !" Rien d'étonnant à ce que, dans un tel contexte, certains prennent peur. "La peur est un sentiment assez récent chez les managers : peur de l'insécurité, de déplaire, de faillir..., note Madeleine Ranger ; et au nom de cette peur, ils se contraignent à toutes les compromissions, à tous les grands écarts. Cette peur fait que les dirigeants se retrouvent en dissonance permanente, en désaccord avec leurs propres valeurs. Et c'est de là que vient la vraie souffrance. Le mal-être." Un mal-être qui peut mener tout droit au burn-out... "De plus en plus de chefs d'entreprise font des séjours en hôpitaux psychiatriques, poursuit-elle ; mais, bien sûr, on n'en parle pas."

L'isolement

Facteur aggravant à ces différentes formes de détresse : l'isolement dont souffre l'immense majorité des cadres dirigeants. Face aux objectifs chiffrés, aux délais, aux attentes diverses. Surtout, face au risque d'échec. Un état d'

plus que la réflexion, liés à une image du patron guerrier. D'ailleurs, les valeurs exaltées par l'entreprise sont celles de l'action et de la rapidité. Tout cela est une source de stress et de souffrance." Diagnostic confirmé par Madeleine Ranger, rappelant qu'en matière de leadership, on reste trop focalisé sur le "faire" et non sur l'"être", qui, impliquant écoute et communication, pose le problème d'exposer davantage ce qui, dans l'esprit des dirigeants, suscite encore aujourd'hui un réflexe du type "je n'ai pas qu'à faire." "Au quotidien, cela se traduit par des difficultés à communiquer et à demander de l'aide en cas de problème, explique-t-elle. On entre alors dans le déni, puis l'agressivité et enfin l'isolement qui constitue une des principales sources du malaise managérial. C'est un réel problème en France car on n'apprend pas aux dirigeants d'entreprise à communiquer alors même que leur métier, c'est l'humain et que leur première mission consiste à créer de l'adhésion. On arrive à une situation totalement paradoxale dans laquelle ce qui devrait être la base de l'expertise managériale est perçu comme une source d'appréhension, presque assimilé à un ennemi, parce que ce que l'on ne comprend pas fait peur. D'où, le sentiment d'isolement."

Le retour aux fondamentaux

Pour rompre le cercle vicieux, deux solutions. La première, préconisée par Jacques Fradin, consiste à "recréer de la convergence temporelle, humaine et économique". Plus facile à dire qu'à faire ? Pas si l'on s'efforce, comme il le suggère, "de reprendre en compte l'humain pour le replacer au coeur du système - alors qu'il est aujourd'hui en périphérie - en gardant à l'esprit que l'humain a ses propres contraintes - peurs, réticences, failles en tous genres - et que c'est au mode de fonctionnement de l'entreprise de s'y plier, plutôt que l'inverse." Surtout, ne plus attendre du dirigeant d'entreprise qu'il se substitue au philosophe, au politique, au militant altermondialiste, au religieux... A toutes ces figures chargées de veiller à la bonne marche du monde dans son ensemble. Le libérer de ces exigences voulant qu'il crée nécessairement et selon l'expression désormais consacrée "autre chose que du profit", pour les salariés, les clients, la planète. En un mot, lui permettre de revenir aux fondamentaux du poste, lesquels pourraient se résumer ainsi : susciter l'adhésion au sein de son entreprise pour créer, de la valeur dans le respect des lois. Vision simplifiée du rôle du dirigeant vers laquelle, selon

mettre à l'abri des critiques, poursuit la philosophe.

A partir du moment où l'entreprise est considérée comme produisant des valeurs, elle est comme immunisée contre toute attaque extérieure. D'où la multiplication de chartes éthiques. Maintenant que l'on aurait vraiment besoin de ces concepts, ils sont vides." Peut-être la crise se chargera-t-elle de les réhabiliter pour nous ?

Chiffres clés

32 % des salariés jugent leur manager stressant (source HEC)

67 % imputent les tensions au travail à leurs rapports difficiles avec la hiérarchie (enquête CGT)

33 % disent recevoir des ordres contradictoires (CGT)

56 % dénoncent une perte progressive de sens au travail (CGT)

54 % estiment que leurs efforts ne sont pas reconnus à leur juste valeur (CGT)

45 % des cadres jugent les objectifs fixés par la direction irréalistes (OpinionWay pour la CFE CGC)

22 % des cadres disent s'être déjà sentis en situation de harcèlement moral (CFE-CGC)

12 % des cadres reconnaissent avoir recours à un psychiatre, psychanalyste ou psychologue (CFE-CGC)

Plus de 100 cadres se sont suicidés en France en 2007

Avis croisés

“Quelle est, selon vous, la mission principale d'un dirigeant d'entreprise?”

Jean-Marie Peretti,

professeur de management à l'Essec, président d'honneur de l'AGRH (Association de gestion des RH), et directeur de l'IAE Corse

“Protéger l'entreprise des pressions. Faire écran”

Il est certain que sa fonction ne saurait se limiter à veiller au cours de Bourdieu ou à répondre à la pression des fonds qui réclament des taux de retour sur investissements irréalistes en focalisant uniquement sur les résultats à court terme. La mission d'un patron consiste, au contraire, à résister à la pression

profits dans la pérennité. C'est cela, la mission première d'un patron. Celle qui implique une création de valeur durable pour toutes les parties de l'entreprise. Le problème est que, ces derniers temps, beaucoup de dirigeants ont cherché à envoyer des messages aux marchés plutôt qu'à la communauté de leurs salariés...

Marc Banet,
docteur spécialisé dans la santé au travail, consultant expert chez
Entreprise et Personnel.

“Mener les hommes ; les encadrer”

Etre manager implique de diriger les gens et comporte donc une obligation d'autorité. Or, depuis les années 85-90, on a progressivement vidé la fonction managériale de cette dimension d'autorité. Aujourd'hui, la fonction apparaît mal définie et les gens qui l'occupent se retrouvent confrontés à des conflits de rôles et de postures dont ils ne savent plus comment s'extraire. On attend d'eux trop de choses. Ils n'ont plus le temps d'aller sur le terrain, de se rendre disponibles pour leurs équipes. Ce glissement de leur mission vient du fait que leur rôle comporte de plus en plus d'ambiguïté et véhicule de plus en plus de messages contradictoires. C'est cela qui rend le poste difficilement tenable. Les managers ont cessé d'être leader pour devenir meneur de projet. Résultat : ils ont perdu de vue leur responsabilité première : mener les hommes ; les encadrer.

Georges Trepo,
professeur honoraire de management à HEC et ex-président de
l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources
humaines).

“Avoir quelques convictions fortes”

La mission principale d'un manager n'est certainement pas de
chercher à se dédouaner avec quelques bonnes causes; ce n'est pas fait

