ÉDITO



Article SNT — d'après "The Conversation", 23 octobre 2025

Le management toxique, ce n'est pas une fatalité

Dans de nombreuses collectivités, les agents connaissent ce type de supérieur hiérarchique : toujours sûr de lui, prompt à humilier, incapable d'admettre ses erreurs.
Derrière ce comportement destructeur, les chercheurs parlent d'une ***rivalité narcissique****.*
Contrairement à ce qu'on croit souvent, ***le problème n'est pas le narcissisme en soi****, mais une* ***forme particulière*** *: celle qui pousse à rabaisser les autres pour se sentir supérieur.*

Rivalité narcissique : comprendre le mécanisme

Les psychologues de l'université de Bamberg (Back, Küfner, Leckelt, 2013) distinguent deux formes de narcissisme :

- ***L'admiration narcissique**, centrée sur le besoin d'être reconnu et admiré.*
- ***La rivalité narcissique**, fondée sur la dévalorisation et la domination d'autrui.*

*Les travaux récents d'**Iris Gauglitz et al. (Journal of Business Ethics, 2022 & 2023)** montrent que **les managers marqués par une forte rivalité narcissique** adoptent plus souvent des comportements abusifs :*

- *ridiculiser leurs collaborateurs,*
- *rejeter la faute sur les autres,*
- *punir toute contradiction,*
- *instaurer un climat de peur et de compétition interne.*

*Cette dérive s'amplifie surtout **quand le manager se sent menacé** (remise en cause, échec d'un projet, critique de la hiérarchie).*
Son ego blessé déclenche alors une logique de représailles : il détruit pour regagner du contrôle.

Les dégâts sur les équipes

Les conséquences sont bien connues des agents territoriaux :

- *Climat tendu, confiance brisée, épuisement professionnel.*
- *Turn-over élevé et perte de compétences.*
- *Découragement collectif : chacun apprend à se taire pour survivre.*

*Des études citées par **The Conversation (2025)** confirment que cette "rivalité narcissique" provoque une véritable **contagion de toxicité** : plus personne n'ose parler, la loyauté recule, et la qualité du service public en souffre.*

Comment repérer un manager à forte rivalité narcissique

Quelques signaux d'alerte, souvent repérés par les équipes syndicales :

- *Il transforme les réunions en démonstrations d'autorité.*
- *Il prend le mérite du travail des autres.*
- *Il dénigre systématiquement les absents.*
- *Il ne supporte ni contradiction, ni critique.*
- *Il divise pour mieux régner.*

Derrière cette façade de confiance, il y a une peur : celle d'être mis en défaut.

Agir, collectivement

*Face à ces dérives, **le collectif est la seule réponse**.*
Les agents isolés se taisent ; les équipes soudées peuvent nommer les faits et les faire remonter.
Le SNT encourage à :

- ***Documenter les comportements abusifs** (faits, dates, témoins).*
- ***Alerter les représentants du personnel** et les **CST / F3SCT**, compétents en matière de santé et de conditions de travail.*
- ***Exiger un accompagnement RH et syndical**, pour ne pas laisser s'installer un climat de peur.*
- ***Former les encadrants** à la gestion non violente et à la reconnaissance du travail collectif.*

Le management ne doit jamais être une arme.
Il doit être un levier d'intelligence partagée, de responsabilité et de respect mutuel — des valeurs au cœur du syndicalisme SNT.

Références vérifiées

- ***The Conversation**, "Management toxique : comment la rivalité narcissique détruit les équipes", 23 octobre 2025. **Gauglitz, I. K., Schütz, A., Back, M. D.**, The Dark Side of Leader Narcissism: The Relationship Between Leaders' Narcissistic Rivalry and Abusive Supervision, Journal of Business Ethics, 2022. DOI: 10.1007/s10551-022-05146-6. **Gauglitz, I. K., Schütz, A.**, Why, When, and How Leaders' Narcissistic Rivalry Triggers Abusive Supervision, Journal of Business Ethics, 2023. DOI: 10.1007/s10551-023-05579-7. **Back, M. D. et al.**, The Narcissistic Admiration and Rivalry Concept (NARC), Journal of Personality and Social Psychology, 2013.*



Stéphane MARTIN