

# La tentation du narcissisme

**Bénédicte Haubold, juriste et psychologue de formation, s'intéresse aux dérives liées au narcissisme dans les organisations (\*).**

**Vous mettez en garde contre le « mauvais » narcissisme des dirigeants. De quoi s'agit-il ?**

Il y a deux formes de narcissisme. Quand la personne a une bonne image d'elle, qu'elle est suffisamment rassurée sur sa valeur pour laisser la place aux autres et s'intéresser à leurs projets, il s'agit d'un narcissisme vertueux. Le « mauvais », à l'inverse, découle d'une image de soi dégradée, liée à un manque de certitude et d'assurance. Un dirigeant peut paraître sûr de lui, donner des avis tranchés, et avoir cette faille. Le fait de contrôler son entourage et d'agir en permanence comble son anxiété.

**De quelle manière cela se traduit-il au quotidien ?**

Le dirigeant prend des décisions en fonction de l'image qu'elles don-



**Bénédicte Haubold dirige le cabinet Arténis, spécialisé en prévention des risques psychosociaux.**

neront de lui. Par ailleurs, il remet continuellement en cause les initiatives de ses collaborateurs, écarte ceux qui ne pensent pas comme lui, ne voit en eux que le prolongement de sa volonté.

**Comment se protéger ?**

Il faut apprendre à se méfier de soi. Cela passe par une capacité à s'extraire de sa garde rapprochée pour naviguer dans l'organisation, pour croiser des regards qui renvoient

une autre image de la réalité. On doit s'interroger sur chaque prise de décision, faire une sorte d'examen de conscience. La question clé à se poser est : ma décision a-t-elle laissé la place à d'autres ? Je conseille aussi de prendre du temps pour rencontrer, via des clubs ou des associations, d'autres « personnalités », artistes, chefs d'entreprises, etc.

**Votre constat s'applique-t-il aux collectivités ?**

Toute personne, quelle que soit sa position dans l'organisation, ayant un minimum de pouvoir, pour agir ou, simplement, nuire, est concernée. Les élus et les encadrants territoriaux peuvent, eux aussi, céder à cette tentation. Ou être de vertueux narcissiques !

**Un coach prémunit-il de la dérive ?**

Certains coachs se considèrent parfois l'égal du dirigeant. Dans ce cas, ils ne le protègent plus...

Propos recueillis par Bruno Leprat

(\* « Vertiges du miroir : le narcissisme des dirigeants », éd. Lignes de repères, 2006.

## À LIRE

### CONDUITE DU CHANGEMENT

**Investir dans le capital humain.** L'organisation est-elle « anthropophage » ? Y a-t-il une « fracture » managériale ? Comment injecter du développement durable dans son management ? Voici quelques-unes des questions que Paul Pinto, spécialiste du « coaching opérationnel » développe dans un livre récent. « Renouveler l'entreprise », de Paul Pinto, éditions Groupe Express, 2007.

### COACHING Rester vigilant.

Dans un article du quotidien « Libération », Pierre Le Coz, philosophe et co-auteur de « L'empire des coachs » (Albin Michel, 2006), décrit l'expansion du rayon d'action des coachs et met en garde contre les dérives liées à ce phénomène. Il évoque les sectes et l'infantilisation, la perte de tout sens critique et « l'addiction » qui peuvent en découler. « Plutôt qu'une mode, le coaching est une addiction » [www.liberation.fr](http://www.liberation.fr) (édition du 4 juin)

## QUE FAIRE QUAND ...

### Mes collaborateurs manquent d'initiative

« Comment redonner à mon équipe le goût d'entreprendre et de proposer ? »

**LA RÉPONSE DE**  
**Michael Picarello,**  
directeur associé  
du cabinet RH Partners

« Il vous faut tout d'abord travailler votre posture. Vous devez instaurer un climat de confiance avec vos collaborateurs et, surtout, leur donner le droit à l'erreur. S'ils ne prennent pas d'initiative, ce n'est pas par manque d'idées mais très certainement par crainte du regard des autres et de votre réaction. Lors de réunions ou de moments informels, n'hésitez pas à rappeler que tout le monde peut se tromper et que vous-même n'échappez pas à la règle. Toutes les occasions d'affirmer ces principes de manage-

ment sont bonnes à prendre. Une fois le climat de confiance instauré, passez à la deuxième phase, qui consiste à encourager les initiatives de vos collaborateurs. Vous pouvez exposer une problématique à l'un des membres de votre équipe en lui demandant ce qu'il propose. Afin de ne pas le déstabiliser, laissez-lui un délai pour y réfléchir et consulter ses collègues, puis donnez-lui rendez-vous quelques jours plus tard. Si la problématique concerne tout le service, abordez la question en réunion. Vous pouvez également organiser des séances de brainstorming sur un sujet commun. Bien appliqués, ces grands principes devraient vous permettre d'établir une dynamique favorable à la prise d'initiative. »

Vous connaissez une situation particulière ? Vous vous interrogez sur les suites que vous pouvez lui donner ? Vous souhaitez les conseils d'un tiers extérieur ? Adressez-nous votre question et nous la traiterons. Email : [j.paquier@lagazettedescommunes.com](mailto:j.paquier@lagazettedescommunes.com)

### CLIMAT SOCIAL Satisfaction

**générale.** Selon une enquête réalisée par TNS-Sofres pour la Smacl, mutuelle assurance des collectivités, les agents territoriaux sont « globalement satisfaits » de leur situation (69%). Ils constatent cependant une « dégradation » de leurs conditions de travail. L'enquête confirme le sentiment de « vulnérabilité » des agents vis-à-vis des agressions du public. « Les territoriaux ont le moral » sur [www.smacl.fr](http://www.smacl.fr)