



**HAL**  
open science

# Les pervers narcissiques : une réalité organisationnelle ? Exploration sémantique et clinique d'un profil protéiforme de personnalité rencontré dans les organisations

Antoine Masingue, Luce Janin Devillars

## ► To cite this version:

Antoine Masingue, Luce Janin Devillars. Les pervers narcissiques : une réalité organisationnelle ? Exploration sémantique et clinique d'un profil protéiforme de personnalité rencontré dans les organisations. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, ESKA, 2016, pp.280-304. 10.3917/rips1.hs03.0280 . hal-02941560

**HAL Id: hal-02941560**

**<https://hal-uphf.archives-ouvertes.fr/hal-02941560>**

Submitted on 16 Aug 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial | 4.0 International License

# LES PERVERS NARCISSIQUES : UNE RÉALITÉ ORGANISATIONNELLE? EXPLORATION SÉMANTIQUE ET CLINIQUE D'UN PROFIL PROTÉIFORME DE PERSONNALITÉ RENCONTRÉ DANS LES ORGANISATIONS

*Antoine MASINGUE*<sup>134</sup>

*Luce JANIN DEVILLARS*<sup>135</sup>

## INTRODUCTION

La qualification « pervers narcissique » est entrée aujourd'hui de plain pied dans le vocabulaire courant : elle est même devenue complètement galvaudée au point de servir d'anathème dans toute situation où un individu, au sein d'une organisation, se sent persécuté par une autre personne, qui se voit alors attribuée cette double qualité.

---

<sup>134</sup> Antoine MASINGUE, Maître de Conférences à l'IAE de Valenciennes, Chercheur à l'Institut du Développement et de la Prospective (IDP) de l'Université de Valenciennes. antoine.masingue@univ-valenciennes.fr

<sup>135</sup> Luce JANIN DEVILLARS, psychologue clinicienne, psychanalyste, Membre de la SFPI (Société Française de Psychanalyse Intégrative), Directrice de l'Ecole de coaching de l'IFG, Enseignante HEC Executive Coaching. contact@janindevillars.fr

La popularité de l'expression est récente : elle trouve son origine, en France, dans la publication, et le succès éditorial, de l'ouvrage de Marie-France HIRIGOYEN *Le Harcèlement Moral* (1995), très largement relayé par les médias. En revanche, les notions de « perversion » et de « narcissisme » sont presque totalement absentes des grands *handbooks* de Comportements Organisationnels qui, il est vrai, ne traitent de la personnalité que sous l'angle de la « normalité » : ils s'intéressent très peu – et il convient de le regretter – aux personnalités que d'aucuns qualifieraient de « difficiles », ou de « pathologiques ».

Qui sont, au juste, les « personnalités perverses narcissiques » ? Leur existence correspond-elle vraiment à une réalité organisationnelle ?

L'objectif de cet article consiste, d'une part, à clarifier, sur des bases cliniques robustes, et selon une démarche d'exploration sémantique et théorique, ce que recouvre réellement cette expression « pervers narcissique », éminemment polysémique.

Il vise, d'autre part, à partir d'études de cas, issues d'une pratique clinique intensive, ancrée dans des organisations, à montrer le caractère protéiforme de la notion et ce, afin de sérier quelques situations caractéristiques des modes d'action de ces personnalités dites « perverses narcissiques » et des impacts organisationnels que leurs comportements induisent.

Enfin, les aspects managériaux seront envisagés : les pervers narcissiques sont-ils utiles à l'organisation ? Comment les appréhender et les gérer ?

## UNE NOTION POLYSÉMIQUE

### Un concept récent

L'expression « perversion narcissique » est proposée, pour la première fois, par RACAMIER (1986). Elle sera développée par EIGUER (1989) et par HIRIGOYEN (1998) qui parleront du « pervers narcissique ». Cependant ce terme ne constitue pas un critère diagnostique, ni en psychiatrie ni en psychanalyse. Même si les notions de perversion et de narcissisme sont empruntées à la psychanalyse. Pour ces auteurs, c'est un sociopathe qui se comporte comme un prédateur vis à vis de son entourage, n'hésitant pas à détruire ses « proies » par la manipulation ou le harcèlement moral. Il s'agirait d'une organisation psychique durable, caractérisée par la capacité de se mettre à l'abri des conflits, internes et externes, en se faisant valoir au détriment de l'autre considéré comme un objet et/ou un faire valoir.

Bien que très populaire et fortement médiatisé, le concept de perversion dite « narcissique » reste limité à quelques auteurs et n'est pas reconnu comme une notion différente de la perversion. En psychiatrie, ce terme réfère à des conduites considérées comme déviantes selon des critères qui relèvent de l'ordre social et de l'époque. Freud l'avait d'abord inclus dans le cadre de la sexualité avant de l'étudier

dans une perspective psychopathologique de relation à l'objet où elle se manifeste par la pulsion d'emprise, le déni de l'altérité. Si l'autre n'existe pas, la perversion se constitue donc comme une anti-relation fonctionnant sur le mode des rapports de force : séduction, emprise, domination.

Selon TOMASELLA (2010), « *La perversion est surtout un savoir-faire sur l'emprise, une manière de prendre le pouvoir sur l'autre pour le dominer sans qu'il s'en aperçoive et sans qu'il puisse se défendre, quitte à le détruire en le dépréciant sans cesse et en niant durablement son existence* ».

Le narcissisme, quant à lui, apparaît une première fois chez FREUD dans son texte *Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci* (1910). Il le reprend en 1914 avec *Pour introduire le narcissisme* mais il lui pose un sérieux problème de cohérence. Il vient remettre en question la distinction entre pulsions sexuelles et pulsions du moi puisque le narcissisme représente un investissement sexuel du moi sur lui-même. En effet le narcissisme, tel qu'il a été développé jusque là dans la théorie psychanalytique, se divise en deux temps que le sujet va traverser. Le narcissisme primaire où le jeune enfant est à lui-même son propre modèle, la source de ses identifications et de ses idéaux. C'est une phase d'omnipotence où tout lui paraît possible, pourvu qu'il le pense. Puis le narcissisme secondaire où les parents vont le relier à la réalité en le grondant, en le punissant, en lui posant des limites. Ceux-ci démystifient l'idole qu'il croit être. L'enfant développe alors une nouvelle forme d'investissement narcissique tournée vers l'extérieur. Il se compare à d'autres personnes, il s'identifie à certaines d'entre elles et développe un autre moi à partir de l'examen et de la critique de ceux qui l'entourent.

C'est le psychiatre et psychanalyste Paul-Claude RACAMIER qui évoque, pour la première fois, l'expression de « perversion narcissique » en 1986 (*in Entre agonie psychique, déni psychotique et perversion narcissique*) puis en 1987 (*De la perversion narcissique*) et, enfin, en 1992 (*in Génie des origines*). Pour lui, il s'agit d'une organisation psychique durable que le sujet a mis en place pour se protéger des conflits internes et, en particulier, du deuil. Pour ce faire, il utilise les autres comme des ustensiles ou des faire-valoir. A l'époque, il ne cherche pas à qualifier des individus mais s'efforce d'identifier l'origine d'un dysfonctionnement qui se manifeste dans les interactions, les relations interpersonnelles. Il écrit : « *Il n'y a rien à attendre de la fréquentation des pervers narcissiques, on peut seulement espérer s'en sortir indemne* » (*in Cortège conceptuel*, 1993).

## **Un trouble de la personnalité ?**

Cependant, dans le cadre des troubles de la personnalité, tels que définis par la psychiatrie (DSM IV et V), il existe un *trouble de la personnalité narcissique* qui se manifeste par le besoin excessif d'être admiré et l'absence d'empathie. Le sujet narcissique est entièrement focalisé sur ses problèmes, attache peu d'importance au jugement des autres, recherche la puissance et le prestige. Il a besoin de gratification et son système de fonctionnement est étroitement lié à l'égoïsme.

C'est dans cet espace clinique, entre perversion et narcissisme, au sens de l'anti-relation et de l'absence d'empathie, que les pervers narcissiques semblent s'inscrire. Partant de là, tout ce qui, dans le cadre du travail, consiste à isoler ou discréditer, intimider l'autre, dénier son existence et sa parole, peut être envisagé comme une pratique perverse narcissique. En France, la reconnaissance du harcèlement moral et sa traduction juridique permettent aux salariés de porter un autre regard sur certaines situations vécues et sur les limites de l'autorité et de la hiérarchie. Elle interpelle l'entreprise sur ses modes de management. Elle a ouvert la porte à la question des risques psychosociaux (RPS) et aux enjeux de santé publique que ceux-ci représentent avec une réflexion axée sur la qualité de vie au travail (QVT). Mais elle nécessite aussi un examen minutieux. Tout pratique manipulatoire, si elle n'est pas répétitive et systématiquement chargée d'intentionnalité, ne constitue pas forcément une action déviante (HIRIGOYEN, 2012).

### **Une structure de personnalité ?**

Pour certains auteurs, il s'agit d'une forme de personnalité qui possède des analogies avec la sphère psychotique. Elle se caractérise par l'importance de l'agressivité et des tendances projectives. « Ce n'est pas moi qui est mauvais, c'est l'autre et, par conséquent, je vais l'attaquer ». KRAEPLIN l'évoque dès 1899 ainsi que Genil PERRIN (1926) et LACAN qui parle de « structure narcissique » (1932).

La personnalité d'un individu est ce qui le rend unique : chacun possède, en effet, une manière singulière de manifester ses propres émotions et sensations, ses besoins et ses désirs, ses plaisirs et ses insatisfactions. En somme, la *personnalité* est la somme des caractéristiques psychologiques et comportementales qui rendent les individus absolument différents les uns des autres. Ainsi, quand un individu est désigné comme « manquant de personnalité », il faut entendre qu'il ne se différencierait pas (ou très peu) de ses semblables.

Ces traits de caractère possèdent une connotation spécifique qui se définira de manière différente selon la grille de lecture à laquelle il est fait appel : lecture psychanalytique (la personne est un tout qui ne peut être enfermé dans un modèle), lecture psychopathologique associant psychanalyse et psychiatrie avec la notion de « structures psychiques » (hystérie, organisation obsessionnelle), lecture psychiatrique du DSM IV et V avec la notion de comportements (l'addiction, par exemple). Dans tous les cas, il s'agit de définir un modèle complexe de caractéristiques psychiques, pour la plupart inconscientes, qui apparaissent de manière automatique dans la plupart des attitudes de la vie et ne se modifient généralement pas, du moins par le seul effet de la volonté. FREUD décrit, pour la première fois, la *structure* de l'appareil psychique dans son livre sur les rêves (1900). Il reprendra ce mot plusieurs fois et, notamment, avec la métaphore du cristal : « *Si nous jetons un cristal par terre, il se brise, mais pas n'importe comment, il se casse suivant ses directions de clivage en des morceaux dont la*

*délimitation, bien qu'invisible, était cependant déterminée à l'avance par la structure du cristal. Des structures fêlées et fissurées de ce genre, c'est aussi ce que sont les malades mentaux* » (1932). Henri EY (1973) écrit : « *L'usage du terme « structure » consacre une réaction contre l'atomisme psychologique. La notion de structure implique celle d'un système de parties articulées dans une totalité et survivant à ses transformations. Totalité et constance désignent les attributs fondamentaux de la structure* ».

En psychanalyse, la notion de structure psychique correspond approximativement à celle de personnalité et c'est LACAN (1932, 1975) qui la développera en associant description de la structure et courant structuraliste (DE SAUSSURE, 1913 ; JAKOBSON, 1963 ; LEVI-STRAUSS, 1949). Aujourd'hui, l'idée même de structure reste controversée et certains experts en récuse même l'existence. Elle constituerait une sorte de fourre-tout lorsqu'on hésite sur un diagnostic de personnalité. Les caractéristiques psychiques et/ou la structure sont à la fois innées et acquises. Elles dépendent, pour chaque personne, de l'héritage génétique, de l'histoire familiale puis de l'histoire de vie avec ses aléas, les décisions prises sur les choix d'existence, les conduites et les habitudes adoptées. C'est la raison pour laquelle chaque individu, en principe, a tendance à se comporter généralement de la même façon face à une situation donnée.

La notion de personnalité comme de structure renvoient donc, selon la plupart des auteurs, à la psychopathologie, soit à la description d'individus qui ne seraient pas complètement « normaux ». Une notion complexe qui interroge la validité de la norme, qui ne saurait être délogée du contexte historique, social et culturel, dans laquelle elle s'inscrit. Cette notion constitue un piège puisqu'il s'agit d'une terminologie qui provient de la psychiatrie. Du coup, elle va désigner des troubles mentaux et non des types de personnalité.

Pour BRUNNER et JANIN-DEVILLARS (2015), il s'agit d'une structure qui ne s'inscrit pas complètement dans la Loi, au sens symbolique (interdiction du meurtre et de l'inceste) mais pas non plus en dehors. Le sujet n'a pas complètement intégré le permis et le défendu. Il n'en fait souvent qu'à sa tête. Sa défaillance psychique le conduit à traverser des phases de « vide » émotionnel, vide de la pensée, vide de l'idéation qui se matérialise par une question « Comment puis-je fuir mon angoisse » ? Une angoisse qui peut l'entraîner à ne plus contenir ses pulsions : pulsions d'évitement (la fuite), pulsions agressives (l'irritation récurrente, la violence), pulsions de rébellion (ne plus obéir aux consignes). Selon ces auteurs, le sujet narcissique se place tantôt sur un pôle névrotique « l'homme hypermoderne » ou « petit pervers » et c'est la majorité ; tantôt sur un pôle psychotique ou « borderline ». Sur le pôle névrotique, une part de la structure est engagée sur un versant hystérique, l'autre sur un versant narcissique. Au contraire des autres structures psychiques qui demeurent fixes, la structure narcissique est susceptible de changement. Elle peut s'orienter vers une structure névrotique, la structure de la

normalité, ou vers une structure perverse ou psychotique. Rappelons que, dans ce cadre, la notion de structure ne constitue pas forcément une pathologie. Ainsi la structure du féminin est plutôt l'hystérie, tandis que la structure du masculin s'oriente sur une organisation dite obsessionnelle. Ce sont des organisations psychiques considérées comme « névrotiques normales ». La pathologie n'interviendra qu'en cas de décompensation.

Selon BERGERET (1996) Il est souvent difficile de distinguer une authentique structure narcissique, tant elle peut prendre des allures variées. Le DSM-IV évoque un trouble de la personnalité narcissique si le sujet présente au moins les cinq symptômes suivants :

- Le sujet possède un sens grandiose de son importance.
- Il est absorbé par des fantasmes de succès illimité, de pouvoir, de beauté, d'amour idéal...
- Il pense être « spécial », unique et ne pouvoir être admis ou compris que par des personnes de haut niveau selon ses propres critères.
- Il montre aussi un besoin excessif d'être admiré.
- Il pense que tout lui est dû : traitement de faveur, désir et besoins automatiquement satisfaits.
- Il exploite l'autre dans les relations interpersonnelles : manipulations et/ou maltraitements.
- Il manque d'empathie.
- Il envie les autres ou croit que les autres l'envient.
- Il fait preuve d'attitudes ou de comportements hautains ou arrogants.

C'est dans cette grille de lecture que les individus pervers narcissiques peuvent se retrouver. Selon la grille employée, il s'agira donc de « structures psychiques » ou de « troubles de la personnalité ». Nombre de ces sujets possèdent une très grande sensibilité à la frustration, à l'échec, à la réprobation, aux critiques. Ils possèdent aussi un sens aigu de leurs droits, des droits souvent égocentrés, c'est-à-dire aménagés en fonction de leurs propres désirs et besoins, des droits qu'ils revendiquent avec force. N'importe quel événement susceptible de les confronter peut déclencher une réponse inadaptée : colère, critiques acerbes, débordements verbaux, voire physiques. Ces personnes peuvent encore se montrer exigeantes, agressives mais aussi manipulatrices.

Cependant, toutes les personnalités narcissiques ne contiennent pas cette dimension perverse. Beaucoup d'entre elles présentent une forme de détachement, tant vis à vis d'elles-mêmes que des autres. Elles sont peu investies dans les relations, qu'il s'agisse de leur cercle familial, amical ou professionnel. Elles font preuve d'une distance qui s'apparente à une sorte de « vide » idéique. Pour autant, leur comportement vis à vis d'autrui ne présente généralement pas de toxicité avérée. Certains auteurs préfèrent évoquer une « personnalité limite » en lui conférant des

dégrés : la forme moyenne, la forme pathologique, la forme caractérielle égoïste (JUIGNET, 2011).

L'étiologie des structures psychiques ne relève pas d'un choix que les individus auraient fait, non plus que de caractéristiques génétiques. On peut parfois parler d'hérédité car, dans les familles, de nombreux caractères se transmettent dans le cadre éducatif, en fonction de la personnalité des parents, des particularités familiales au sens large. Plusieurs étiologies ont été évoquées pour déterminer l'origine des personnalités dysfonctionnelles : enfance difficile, maltraitance, abus parentaux variés. Cependant, et pour l'instant, rien ne permet d'affirmer que tels ou tels vécus douloureux infantiles puissent constituer une explication avérée. De nombreux individus peuvent témoigner des mêmes indicateurs sans, pour autant, s'engager dans une structuration psychologique de cette nature. A l'inverse le laxisme parental, une admiration sans bornes de la part des parents, une éducation qui privilégie l'amour au détriment de l'éducation et des limites (HALMOS, 2006) sont également évoqués. De même que la « parentification » d'un enfant vis à vis d'un adulte faible et/ou isolé qui entraînerait une prise de responsabilité précoce et la découverte du pouvoir et de la jouissance dans la domination d'autrui. L'enfant vécu par ses parents comme un parent lui-même voit son statut infantile, avec sa part d'errance et de fantaisie, dénié. Devenu père ou mère de ses géniteurs, on lui fera des confidences inadaptées à son âge, on lui confiera des tâches disproportionnées à réaliser, compte tenu de son immaturité. En somme « on ne lui fait pas de cadeaux » et, une fois devenu grand, il n'en fera pas à son tour et aura tendance à considérer les autres comme il a été considéré lui-même : ils devront tout supporter, accepter, ne jamais se rebeller.

Néanmoins, la notion de résilience, introduite par deux psychologues américaines, WERNER et SMITH (1982), dans les années quarante, puis les travaux de BOWLBY (1974) sur l'attachement et, enfin, ceux de CYRULNIK (1989) montrent, qu'en dépit d'épreuves variées, l'individu peut développer une personnalité socialement adaptée.

### **Une notion actuelle : Narcisse et hypermodernité**

L'homme hypermoderne (Aubert, 2006 ; Pagès, 2004) possède un surmoi débonnaire et une vie pulsionnelle trop active. En somme ses interdits sont très souples et la transgression le tente. C'est un sujet traversé par une sorte de béance existentielle qu'il va combler par une hyperactivité professionnelle, sociale, sportive et/ou des addictions (MOREAU & VIGNON, 2013). Sa pensée est opératoire, technique, car toute réflexion émotionnelle l'ennuie, voire l'angoisse. De son côté, le petit pervers est un pervers « raté ». Il construit ses propres lois et ne voit pas la nécessité de respecter le ressenti ou les idées des autres, pour autant que cela l'arrange. Il est capable de décoder les émotions d'autrui mais il s'en moque. Un surmoi trop « amical » envers lui-même lui confère des limites souples, facilement



remaniables selon ses besoins et son désir. Les interdits ne lui paraissent pas infranchissables. Par contre, sa vie pulsionnelle est active et les transgressions fréquentes : refus de se plier aux règles sociales, familiales et professionnelles, mépris des codes dans les relations interprofessionnelles fondé sur le non respect des collaborateurs (mauvais propos, critiques publiques, voire insultes). Son vide psychique lui rend difficile les temps morts, le repos, le farniente, la rêverie, le chômage, le licenciement ou la retraite. Tout ce qui pourrait l'engager sur le chemin de la non action. Il a du mal à se poser. D'où un besoin de combler ce gouffre par des « produits » variés comme le sport à outrance, un hobby auquel il consacrerait tout son temps libre ou certaines drogues. Sa pensée s'inscrit dans le banal, l'opérateur, le technique. Il éprouve des difficultés à réfléchir car toute réflexion émotionnelle, sensible, philosophique, l'ennuie puis finit par devenir anxiogène. Dans le champs des pathologies, tout ce qui relève de l'addiction va pouvoir le concerner : jeu, achats compulsifs, sexe, boulimie.

L'homme hypermoderne comme le petit pervers s'inscrivent dans ce qu'il est convenu d'appeler la Loi, un ordre symbolique qui proscriit le meurtre, l'inceste ainsi que ses succédanés, mais ils ne s'y inscrivent pas complètement. Et c'est probablement sur ce point nodal que la question des exactions variées retrouvées chez les pervers narcissiques s'établit, dans des équivalents « ordinaires » du meurtre et de l'inceste : harcèlement, mauvais propos, intimidation, non reconnaissance de la différence et de l'altérité.

### **Une notion organisationnelle : Narcisse et l'organisation**

Les personnalités narcissiques sont souvent à l'aise dans le travail où elles peuvent donner libre cours à leur passion pour l'action. Le management hypermoderne, qui se définit, comme un « gouvernement de l'exception permanente » (RAPPIN, 2014), dans lequel « *l'état d'urgence quotidien régit les organisations* », constitue un terrain de choix pour les pervers narcissiques, qui vont fréquemment manager leurs équipes de manière « militaire ». Subordonnés et collaborateurs constituent généralement des pions plus que des personnes à part entière. Lorsque le pôle pervers est plus développé, ces personnalités peuvent devenir harcelantes. On note aussi une possibilité de harcèlement chez des personnalités narcissiques engagées sur un pôle borderline, soit ceux qui se tiennent aux marges de la psychose. En effet, leur système est parfois infiltré de paranoïa. Dans tous les cas, les positions de pouvoir et de responsabilité sont recherchées afin d'alimenter et de remplir le vide psychique. Il est rare que le déni de l'autre et/ou le harcèlement soit reconnu. Peu ou pas connectés à leurs émotions, à leurs ressentis internes comme à ceux des autres, la mise en lumière de leurs pratiques maltraitantes les saisit comme une injustice. Ils s'installent dans le déni, renvoient la balle à leurs « accusateurs » et refusent souvent d'être accompagnés (coaching, formation à la bientraitance ou à la Qualité de Vie au Travail) ou s'y soumettent de mauvaise grâce en projetant la « faute » sur leurs collaborateurs. Certains tombent réellement malades, une dépression qui réalise la

chute de leur idéalisation d'eux-mêmes, ou s'engagent dans un arrêt maladie de complaisance qui signe leur refus de reconnaître la réalité.

Notons que le coaching (PERSSON & RAPPIN, 2013 ; BAYAD & PERSSON, 2005) n'est pas forcément une contre-indication, à condition que le sujet soit engagé sur un pôle névrotique « pas trop pervers ni trop borderline » et que le coach travaille dans les interstices où la personne accepte de travailler son mode de relation et de management. Des conditions susceptibles de se réaliser mais de manière alternative puisque, on l'a vu, le pervers narcissique balance entre plusieurs pôles. Le coach doit aussi accepter que son client s'engage dans un discours où la banalité, le conformisme le disputent à toutes les idées reçues sur le management, la performance : si son client s'est comporté de la sorte (les rebuffades, les critiques plus ou moins larvées vis à vis des collaborateurs) c'est que l'Organisation, avec un o majuscule, l'exige. Le transfert, cette notion empruntée à la psychanalyse, ou l'alliance, terme issu de l'analyse transactionnelle qui désignent la capacité d'entrer en relation avec le praticien, de lui faire plaisir (et donc de changer) sont souvent « blancs ». C'est-à-dire situés en dehors de l'engagement naturel qui va nouer deux personnes dans une relation où l'intellect et l'affect se superposent avec le souci de se comprendre, voire de ne pas être d'accords mais dans l'altérité. Il a été constaté, de manière empirique (BRUNNER & JANIN-DEVILLARS, 2015), qu'un coaching à caractère pédagogique, celui qui expose les règles de la vie collective, qui repose le cadre du collectif de travail, qui met l'accent sur la nécessité non d'un consensus constant mais d'échanges bienveillants, peut fonctionner. L'apprentissage relationnel intervient comme une formation à deux, la redécouverte de règles qui n'ont pas été intégrées dans l'enfance.

## **LES PERVERS NARCISSIQUES DANS L'ORGANISATION : ÉTUDES DE CAS**

De nombreux salariés déclarent aujourd'hui être l'objet de maltraitances à l'intérieur de leur travail. Il s'agit le plus souvent d'un comportement hostile, inadéquat (incivilités, isolement, surcharge, punitions sans objet réel...) de la part de la hiérarchie. Mais les maltraitances « transversales », de collègue à collègue, ne sont pas si rares. Ce sont souvent les salariés les moins qualifiés qui en sont victimes même si des plaintes émanent aussi de cadres. En fait, nul n'est vraiment à l'abri. Même si les positions de supériorité hiérarchique jouent un rôle indéniable dans la possibilité de se retrouver en place de victime face à un responsable. On note également que la notion de maltraitance est plus fréquemment relevée quand les contraintes de l'organisation (horaires, rythmes de travail, non remplacement des personnes absentes) sont fortes. En particulier lorsque le manque de soutien, de la part de l'encadrement comme des collègues, est faible. Dans tous les cas, la probabilité de risques psychiques et physiques (décompensation somatique) devient importante.

Cependant il existe aussi, nous l'avons vu, des personnalités narcissiques qui ne présentent pas de réelle toxicité, en apparence, face à ceux qui les entourent. Ils ne font montre ni d'un comportement déviant par rapport aux règles, ni de violence au sens habituel du terme. En même temps, leur faible investissement dans l'exercice de leur tâche, la vie du service, la solidarité naturelle entre collègues entraînent, à la longue, un sentiment d'agacement voire de colère, un rejet qu'ils ne comprendront pas et les amènera à renforcer leur système de défense sur le mode de l'évitement.

La méthode de présentation retenue ici est celle de l'étude de cas. Les cas mis en exergue sont issus d'une longue pratique clinique qui, de part la récurrence significative des problématiques rencontrées, a permis d'opérer une sélection sur sur le mode de la typicité. Les cas sont relatés sous forme narrative, afin de mettre évidence leur caractère vécu et concret.

### **Cas 1 : Madame J., ou la perversion narcissique sur un mode paranoïde**

Etablir un distinguo entre perversion et paranoïa constitue souvent un exercice difficile. Les modes de communication et de comportement de ces deux personnalités présentent très souvent des ponts, des passerelles avec lesquels il est délicat de se positionner. Les deux, par exemple, utilisent fréquemment des systèmes de défense analogues : le déni (une partie du moi ne peut reconnaître une action du sujet), l'inversion (tenir un raisonnement erroné à partir d'un élément véritable), les injonctions paradoxales (une consigne donnée contient en même temps son interdiction), la rigidité affective et émotionnelle... Le cas qui suit illustre, de manière particulièrement forte, les impasses cliniques auxquelles un expert peut être confronté. Cette distinction échappe d'ailleurs aux victimes comme au tout venant qui évoquent, alternativement, un « parano » ou un pervers tout court.

Madame J. est chef de service dans une grosse association à caractère confessionnel. Ce service, qui gère les dons et legs des membres de l'association, compte une douzaine de personnes dont trois hommes seulement. Nous sommes appelés par la DRH qui souhaite que Madame J. soit accompagnée afin de mettre en place « un management participatif ». C'est du moins la demande officielle. En fait, il semble que cette personne encadre son équipe d'une manière particulièrement fantasque. Elle multiplie les ordres et les contre ordres, commande le vendredi soir un rapport en toute fin de journée à l'un des membres de son équipe « pour le lundi matin première heure » en affirmant, souriante, « Tant pis vous travaillerez tout le week-end ». Mais le lundi, elle refuse de le lire en alléguant qu'elle n'a plus le temps. Si l'auteur du rapport s'étonne, elle le rabroue. Il aurait du comprendre, qu'en début de semaine, elle est toujours débordée et ne rien écrire !

Son assistante est quotidiennement déboussolée par des demandes de courrier à rédiger « dans le quart d'heure » qu'elle refuse ensuite de signer car elle est « passée à autre chose ». Quand cette collaboratrice lui en fait la remarque, elle trépigne et

crie « Vous auriez du deviner que ce n'était pas le moment ». Elle reste au bureau très tard le soir et en profite pour visiter les tiroirs de son équipe. Si l'un d'eux est fermé, elle dira le lendemain « Vous avez donc des choses à cacher ».

Ses trois collaborateurs masculins sont plus particulièrement victimes, à tour de rôle, de consignes qui se contredisent : gérer en urgence le dossier X puis l'abandonner dans l'heure pour reprendre le dossier Y qu'il faudra, à son tour, lâcher afin de se concentrer sur le dossier Z. Là aussi, leurs réactions, demander un planning, se rebiffer devant ce désordre managérial, sont balayées. Elle ne supporte d'ailleurs aucune remarque et dit souvent : « C'est de l'insubordination, je suis votre responsable ». Elle m'expliquera que « Son personnel manque de réactivité, il n'est pas créatif, il devrait comprendre que le travail ce n'est pas des vacances »... Epuisé, l'un des trois hommes vient de prendre un congé maladie.

Lorsque la tension est trop forte dans l'équipe, Madame J. emmène tout le monde au restaurant pour un « bon déjeuner tous ensemble où on ne parlera surtout pas boulot ». En réalité, elle en profite pour pointer les défaillances, vraies ou fausses, des uns et des autres et les associer à leurs problèmes personnels. Si Une telle a émis des réserves pour travailler le week-end c'est « qu'on connaît sa vie »... Vie dont elle suppose qu'elle est très occupée à faire des rencontres puisque « c'est le lot des jeunes femmes célibataires aujourd'hui, il n'y a plus d'hommes, alors elles chassent tout le temps ». Elle en profite aussi pour faire des remarques sur les tenues vestimentaires, les coiffures, le maquillage, le style : « Une jupe au-dessus du genou, ça remonte forcément quand on s'assoit et mes trois lascars ont beau être mariés, ce sont tout de même des hommes ! » Dans le service elle oscille entre vitupérations et douceur, interpelle violemment l'un des trois hommes plusieurs jours de suite puis se calme et en fait son chouchou. La mise en place d'un (e) chouchou (te) hebdomadaire constitue d'ailleurs l'un de ses stratagèmes relationnels pour aplanir toute velléité de révolte. En réunion de service, elle demande à l'équipe de s'exprimer, de « proposer des innovations » mais réfute tout en bloc car elle se « méfie des bonnes idées émises à la demande ».

Tout ceci figure dans des courriers envoyés à la DRH depuis quelques mois mais le comportement de ce chef de service perdure depuis plusieurs années. C'est la prise de congé d'un des trois collaborateurs qui a mis le feu aux poudres. Avant de s'arrêter, il a déclaré « Soit je me met au vert, soit je lui explose la tête ». Dans ces courriers, les termes de manipulation, de harcèlement, de personnalité toxique figurent clairement. Le service de médecine du travail a d'ailleurs été consulté mais c'est un jeune praticien qui gère les salariés de l'association et il semble ne pas avoir voulu s'engager. Consulté par la direction il s'est retranché derrière le secret professionnel.

Quand nous rencontrons Madame J. elle est manifestement contrariée. Elle alterne des demandes de renseignements sur notre compte avec un mode « caporaliste » (titre, études, expertise) et elle propose « d'aller plutôt au café » pour assurer nos entretiens. En effet, aucun des membres de son équipe ne comprendrait notre

présence, « qu'on la traite de cette façon » car elle se présente comme une responsable « maternelle au service de ses enfants ». Elle refuse de fermer la porte de son bureau durant nos échanges, parle fort, passe un coup de fil professionnel à son assistante en ajoutant, à la fin, « Je ne peux pas vous parler plus longtemps, vous savez que c'est mon premier jour d'interrogatoire ». Elle nous dira qu'elle a parfaitement compris qu'il ne s'agit pas de développer un management participatif mais de modifier son comportement relationnel. Or, elle nie tout en bloc. Son équipe ce sont « ses gosses ». Elle ne refuse jamais un congé, une demande de partir plus tôt pour s'occuper d'un parent malade, assertion confirmée par les lettres de l'équipe mais qui exigent, en retour, une reddition totale de la part des salariés.

Elle se vante d'être à l'écoute « des petites histoires des uns et des autres ». Conclusion, c'est la DRH qui a « monté l'affaire en épingle ». Cette personne aurait d'ailleurs des problèmes « intimes » qu'elle a « déplacé » sur elle.

Nous ne rencontrerons Madame J. que quatre fois avant qu'elle ne prenne elle-même un congé maladie. Temps durant lequel, elle nous téléphonera plusieurs fois par jour, y compris le soir et le week-end, nous invitera à déjeuner, à dîner « chez son frère qui est avocat » et alternera, avec nous aussi, douceurs et menaces : « Combien avez-vous touché pour me couler ? » Son frère pourrait nous aider à développer notre clientèle à condition de « lâcher l'affaire », sinon notre réputation va « en prendre un coup ».

Madame J. présente donc clairement un cas de personnalité narcissique engagée sur le pôle borderline, fréquemment paranoïaque. Elle utilise l'intimidation, les menaces, la projection, un mécanisme de défense qui permet de reporter sur l'autre (les membres de son équipe, la DRH ou nous-même) ce qui lui est reproché. C'est nous qui la persécutons, la DRH pour évacuer ses difficultés personnelles, nous parce que nous manquons forcément d'éthique, nous avons reçu une grosse somme pour la couler, ses salariés parce qu'ils sont incapables et ingrats. Elle a donc compris nos manœuvres selon le mécanisme psychotique de la « lecture de pensée ». Elle lit dans les autres, elle devine leurs stratégies, pointe ce qu'il ne veulent pas dévoiler.

Ce qu'elle ne peut pas penser d'elle-même, elle le renvoie à autrui. Ce mouvement projectif se négocie sur deux versants. L'un est défensif, il consiste à lutter contre ce qui procure du déplaisir en l'expulsant hors de la psyché sur des objets externes. L'autre est une élaboration, il permet de négocier les distances relationnelles en consolidant la différenciation, les limites entre le dedans et le dehors. KRAEPLIN (1899) définit le système paranoïaque comme le développement d'une organisation délirante permanente qui s'accompagne d'une excellente conservation de la pensée, des actions et de la volonté. SERIEUX et CAPGRAS (1909) pointent que ce système de pensée correspond à un raisonnement faux à partir d'un fait exact. Tous les auteurs insistent sur la prévalence de mécanismes interprétatifs et l'impossibilité du doute qui conduit à un sentiment de conviction inébranlable. C'est aussi le système de « l'inversion », fréquemment repéré chez les pervers. BERGERET

(1974) souligne l'orgueil par surestimation du moi, la méfiance alliée à la susceptibilité, la frigidité affective entraînant une perte de sociabilité.

Selon le modèle pervers narcissique, Madame J. emploie le système de la *réduction* pour évoquer les difficultés de ses collaborateurs en prêtant, par exemple, une écoute attentive à leurs « petites » histoires ». Elle utilise le mécanisme de la « double contrainte », traduction française du *double bind* impulsé par BATESON (1956) pour signaler les injonctions paradoxales : l'obligation contenue dans l'une contient une interdiction de l'autre. Ainsi comment se rebeller face à une personne qui, à certains moments, tient compte de vos besoins et vous chouchoute comme une bonne mère. Le paradoxe rend donc la situation insoluble. Elle utilise aussi les sarcasmes, la dérision, les fausses vérités (l'absence de créativité, la longueur des jupes, l'impossibilité de travailler le week-end pour une collaboratrice en raison de sa vie dispendieuse). Elle noie ses consignes dans un flou artistique (alternance d'ordres et de contre ordres) et ne recule pas devant le mensonge (elle n'a jamais rien fait de ce qu'on lui reproche). Elle finira par démissionner non sans avoir porté plainte aux Prud'hommes puis au pénal contre son entreprise qu'elle accuse de faux et usage de faux par « altération de la vérité entraînant un préjudice » (article 441-I du Code pénal). FREUD a montré (1911), à partir de son texte fondateur sur le Président Schreber, comment la paranoïa trouvait son explication dans un désir homosexuel intolérable. L'enfant est resté fixé à un érotisme anal où ce qui est désiré est de *l'homo*, du même que soi. Madame J. a persécuté toute son équipe mais ce sont les hommes qui retenaient plus particulièrement son désir de destruction car ils constituaient des rivaux face à ces femmes, futiles et coureuses, dont elle fustigeait les jupes trop courtes et le comportement mais qui, en réalité, étaient désirables et excitantes à ses yeux.

Le pervers narcissique engagé sur le pôle borderline est assez proche du pervers tout court. A l'intérieur de l'entreprise, il n'est pas sans connaître la Loi symbolique et les lois humaines, les interdits, mais il ne se sent pas concerné. Il essaie seulement, par des falsifications diverses, d'échapper à la sanction des juges. Il n'a de comptes à rendre à personne et il se débrouille souvent pour occuper une position hiérarchique afin de satisfaire ce qui le meut : la jouissance. Il peut donc demander à l'un de ses collaborateurs de gérer des dossiers le dimanche comme de porter son costume chez le teinturier dans la semaine. Ces pratiques ne sont pas toujours le fait d'une personnalité perverse ou perverse narcissique mais elles indiquent des strates de caractère en lien avec la perversion. Il se moque aussi des valeurs de l'organisation, l'éthique ne le concerne que si elle l'arrange. Ce qu'il désire par dessus tout c'est jouir, de son pouvoir, de ses prérogatives, de ses facilités à contourner les règlements. Il est devenu maître dans l'art d'élaborer des scénarios qui le mettent en valeur ou lui permettent d'échapper aux sanctions. Passer par-dessus quelque chose et, mieux encore, quelqu'un d'autre est un art qu'il maîtrise à la perfection et rien ne lui plaît mieux car il n'a pas fait l'expérience de l'altérité. L'autre, en tant que

personne, avec ses émotions, ses sentiments, son avis et ses valeurs, ne le concerne pas. Pour autant, il essaie de conserver un comportement aussi sociable que possible. On pourrait penser qu'il est installé dans la transgression de manière permanente mais, en fait, ce n'est qu'un outil qu'il utilise, pour son plaisir ou par tactique, pour voir si le gendarme va sortir du bois. C'est un joueur, il aime endosser plusieurs rôles. Ainsi pourra-t-il se complaire dans un hyper légalisme : surveillance rapprochée, respect des horaires à la minute près, notes de services à outrance, blâmes et sanctions pour des broutilles, ponctueront le quotidien de ses collaborateurs. C'est le principe de la grève du zèle. La vie de tous les jours nécessite quelques transgressions mineures : s'offrir une pause café un peu plus longue, bavarder avec un enfant au téléphone, arriver en retard de temps en temps... Or, par son légalisme, il pointe le caractère factice de la Loi et du droit. Il est capable de prendre tout le monde en faute dans la vie de l'entreprise. Qu'il s'agisse de l'organisation ou d'une victime, il n'est pas facile de le licencier ou d'aller devant un juge. Car, aidé de son avocat, il saura mettre en lumière tous les manquements à son contrat de travail et au règlement intérieur.

## **Cas 2 : « On ne fait pas d'omelettes sans casser d'œufs »**

Depuis plusieurs années, de nombreux textes font obligation aux entreprises d'évaluer le stress au travail et les risques psychosociaux qui en découlent. C'est, notamment, le cas de l'accord du 26 mars 2010 sur le « harcèlement et la violence au travail ». Dans cette acception, les organisations sont, à la fois, tenues de mettre en place des systèmes de repérage et des moyens de remédiation. L'état de stress étant défini quand survient un déséquilibre entre la perception qu'une personne éprouve vis à vis des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Cette évaluation du stress et des RPS devant permettre aux salariés de maintenir homéostasie et bien-être et aux entreprises de garantir leur productivité dans un cadre éthique. Cependant l'expérience montre que, même si une organisation s'est dotée d'outils pour répondre à cette exigence, il existe, à titre individuel ou collectif, des « poches » de résistance qui peuvent freiner ou mettre à mal le processus. C'est le cas du salarié dont nous allons évoquer l'histoire. Même si le service RH a pris en compte ses difficultés, une partie de sa hiérarchie continuera à émettre des doutes sur la validité de ses plaintes. Comme si dans certains secteurs (ici le monde ouvrier), supporter la souffrance, être dur au mal était des sortes de constituantes de la situation, la version ordinaire des risques du métier.

Nous sommes appelés en urgence pour un salarié qui menace de se faire « sauter le caisson » devant son usine. C'est un ouvrier d'une cinquantaine d'années, un homme simple qui ne possède qu'un BEP de mécanicien dont il est très fier. Il est en arrêt maladie depuis plusieurs mois pour des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques). Ceux-ci ne sont pas reconnus par l'entreprise qui s'appuie elle-même sur les affirmations de son chef d'équipe. Selon ce dernier, le mécanicien est un « feignant,

un tire au flan », « un de ceux qui fabriquent le trou de la Sécurité sociale ». Pourtant, le dossier médical que le salarié en souffrance nous autorise à partager est épais. Les conclusions des médecins sont sans ambiguïté : il a bien été victime d'un accident du travail en glissant sur de l'huile industrielle répandue par inadvertance sur le site où il travaillait. Il a fait une mauvaise chute, plusieurs vertèbres ont été atteintes. Il ne peut donc plus reprendre son activité initiale. Le médecin référent propose un changement de poste. Mais son chef persiste. S'il refuse de travailler c'est qu'il se conduit comme une « femmelette ». « Un ouvrier doit intégrer les risques car on ne fait pas d'omelette sans casser d'œufs » lui a-t-il asséné au téléphone. Prud'hommes, Médecine du travail, Tribunal administratif, recours à un avocat pour aller au pénal, notre client, épuisé, perd pied. Il est en train de s'engager dans la dépression, d'où le recours à la menace de se suicider qui, cette fois, a été prise au sérieux par le service RH. Nous découvrirons avec lui que l'arrivée de son chef, il y a un an, a modifié complètement l'atmosphère autrefois bon enfant de l'usine : vérification systématique des armoires personnelles qui ne doivent plus être fermées par un cadenas, contrôle des pauses pipi avec des réflexions telles que « c'est encore ta prostate qui te joue des tours », diminution de la pause casse croûte ramenée de une heure à une demi heure avec des réflexions telles que « bandes de fainéants vous ne pensez qu'à bouffer », choix d'un ouvrier qui deviendra le chouchou du chef et son bras armé, d'où des tensions et des disputes récurrentes dans l'équipe...

Nous comprenons qu'en fait le plus grand tort de la personne que nous accompagnons, ce n'est pas d'être paresseux mais de s'être rebellé, car il a toujours répondu aux agressions du chef. Il ne s'est pas laissé intimider. Ce qui pour une personnalité narcissique, quand elle est engagée sur le versant pervers, constitue une atteinte à l'idéalisation de son moi qu'il considère comme exceptionnel. C'est le moi « magique » de l'*infans* mythique, celui qui peut tout se permettre et ne connaît pas de limites. Grâce au coaching, la personne que nous accompagnons sera finalement « exfiltrée » de l'usine après avoir reçu une formation de bureau et de remise à niveau scolaire et la notion d'accident du travail, jusque là déniée, finalement reconnue.

Par contre, son responsable direct ne sera jamais remis en cause. Lors d'un entretien avec sa hiérarchie, on nous dira à son propos : « Il est peut-être un peu dur mais le monde ouvrier l'est aussi, on a besoin de gens comme lui et puis, au fond, les plaintes de notre homme étaient peut-être un peu exagérées, non ? » Un accompagnement de plusieurs mois et des échanges avec certains des soignants qui le suivaient nous a permis de penser, au contraire, que ses plaintes n'étaient nullement excessives. L'histoire est d'autant plus intéressante que l'entreprise concernée n'était pas, historiquement, maltraitante. Elle s'était, au contraire, dotée très tôt d'une *Charte des bonnes Pratiques*, bien avant que celles ci fussent devenues assez courantes. Par contre nous avons pensé que, précisément, les éléments dramatiques révélés par le salarié allaient à l'encontre de cette charte, qu'elles la



contredisait d'une manière tellement aigüe qu'il était impossible de reconnaître les faits et de sanctionner le chef. Il était nécessaire que rien ne vînt rompre la cohésion de l'entité travail, sa notion de culture fondée sur des valeurs et, pour ce faire, mieux valait « sacrifier » (dans des limites acceptables) une victime expiatoire selon les termes de GIRARD (1972). La violence du monde professionnel est donc ainsi souvent considérée comme un effet du *système* et non comme la résultante des pratiques mises en place par les managers ou les collègues. L'organisation en tant que telle serait donc une source de violence constitutionnelle, incontournable, où chaque sujet serait dédouané de ses actes. Cette position permet d'oublier que le « collectif de travail », auquel il est si souvent fait référence, est composé d'hommes et de femmes susceptibles de méconnaître, d'effacer, voire de « ne pas penser » des pratiques maltraitantes et leurs effets sur les autres. Comme si la maltraitance et la souffrance induite – enfants du sacro saint système – représentaient une entité abstraite permettant de dégager les acteurs de leurs responsabilités. Autrement dit, il ne suffit pas de mettre en place questionnaire et préconisations sur les RPS ; encore faut-il que soit élaborée dans chaque entreprise une « organisation réflexive » (HERREROS, 2012), soit une dynamique de réflexion au sens spéculaire, suivie d'une dynamique d'ajustement qui modifie les pratiques. Ceci dans un cadre pédagogique de mise à plat et de contestation des pratiques de travail ouvert à tous les acteurs. Ainsi l'entreprise « autorise la prise de parole critique et la comprend comme une forme de fidélité à l'organisation. » (HERREROS, 2012).

### **Cas 3 : Alain, ou la subjectivité sans sujet**

La structuration psychique narcissique prend aussi des tournures plus aimables même si elle entraîne néanmoins chez ceux qui y sont confrontés un sentiment de malaise, l'impression de se trouver en face d'une personne qui serait en quelque sorte robotisée, mue par des mécanismes « technologiques », inhabituels chez un être humain. Narcisse se conduit alors comme un invité qui a répondu par politesse à une invitation mais qui flotte, tel un fantôme, et se montre incapable de s'intégrer à la réalité du groupe. Dans une certaine mesure, toute réalité est subjective et, par là même, imaginaire. Elle obéit aux représentations sociales, culturelles, anthropologiques, voire politiques de chaque être humain. Elle lui donne à voir ce qu'il est en mesure de se représenter, à condition de sortir d'une imago spéculaire, d'une mise en abyme où le sujet s'identifie à la forme qui le reflète, la sienne seule, forme qui se réplique à l'infini.

Alain veut devenir coach, il s'est inscrit à une formation que nous pilotons. Dès la première journée, il fait montre d'une sorte de distance, d'un aimable désintérêt pour tout ce qui se dit. Il se présente de façon minimaliste comme sur un formulaire d'identité, ne livre rien et, à la demande (faite à tous) « Pourquoi voulez-vous suivre cette formation », il répond « Juste pour voir, peut-être ajouter une corde à mon arc ». A mi parcours, six mois, il n'est toujours pas plus investi. Il exécute les

consignes, se soumet aux règles, échange peu avec les autres stagiaires et passe beaucoup de temps à crayonner ou à consulter son portable. Un des temps forts de cette formation est le partage de la « Ligne de vie », un exercice fondé sur l'approche biographique : comment notre histoire personnelle a-t-elle impacté notre histoire professionnelle. Les deux jours consacrés à cette thématique constituent toujours des moments riches où la curiosité de l'histoire de chacun le dispute à l'émotion, aux rires, aux larmes... Alain va nous faire partager cette histoire comme s'il ânonnait une récitation. Le discours est plat, semble appris d'avance et ne nous renseigne en rien sur ce qui l'a conduit à devenir développeur en informatique. Fonction sur laquelle il s'étend longuement avec des détails techniques, des précisions en termes de stratégie, de marketing du développement, qui ne relèvent pas de la consigne demandée. Tout le monde attend une suite qui serait vivante, qui l'engagerait d'une manière ou d'une autre mais il conclut par un « Voilà mon histoire ». Il finira par produire dans le groupe un sentiment de malaise dont il se plaindra auprès de nous en insistant sur les « drôles de comportement » des uns et des autres. Il se demande s'ils ont « vraiment des qualités pour devenir coach ». Car tous manqueraient d'empathie, de capacités relationnelles. Il se considère comme un « incompris » et finit par nous déclarer que « si c'est ça et, surtout, ces gens là » ce métier ne lui correspond pas.

Si nous avons choisi de partager ce cas c'est qu'il montre comment la personnalité narcissique peut se manifester, de manière non formellement toxique quoique inhabituelle, dans le cadre d'un apprentissage où il ne s'agit pas tant de retenir une méthodologie pour devenir coach que de se développer soi en s'investissant, en comprenant les raisons qui nous amènent à vouloir accompagner les autres. Au cours d'un entretien individuel, Il nous confiera qu'il pensait qu'on utilisait surtout des outils. Il dira aussi que son activité professionnelle l'intéresse moins, qu'il est « à la recherche de quelque chose ». Il ne sait pas quoi. Il a essayé le sport mais affirme ne pas être « bâti pour ». La formation était proposée dans un catalogue fourni par l'entreprise, il est « tombé dessus ». En fait, il commence à s'ennuyer dans sa vie professionnelle, il affirme avoir fait le tour de son travail et c'est ce vide existentiel qui l'a conduit vers nous. Il pensait que la « boîte à outils » du coach lui fournirait des modes de compréhension de lui-même et des autres. Puisqu'il semble être à la recherche d'un sens nouveau à donner à sa vie, nous lui demandons ce qu'il exprimerait comme vœu si un bon génie venait à lui proposer de l'exaucer. Et de répondre : « Ca c'était bon quand j'étais gosse et encore. Les génies, la magie ça n'existe pas ». Nous pourrions considérer sa réponse comme une formule de bon sens. Elle témoigne en fait de ce que Sami ALI (1980) nomme *le banal*, soit un écrasement de la fonction de l'imaginaire. Une sorte de mathème, de formule algébrique où  $A = A$ . Celle-ci produit une adaptation réussie à la réalité mais exclue toute possibilité de fantasme ou de rêve. C'est une subjectivité sans sujet comme dans les sérigraphies stéréotypées du pop art de WARHOL.

**Les pervers narcissiques sont-ils utiles à l'organisation ?**

Cette question peut paraître curieuse, provocante, voire offensante. Cependant, notre expérience du monde du travail a montré deux types de réactions principales face aux pratiques des personnalités narcissiques : l'effacement et l'utilisation. Dans *l'effacement*, il s'agit de faire comme si leurs comportements n'existaient pas. Il s'agirait de faits normaux que des salariés auraient grossi parce qu'ils ne supportent pas les contraintes « naturelles » de l'organisation : contrôle, reporting, consignes... Un avis largement soutenu par les personnalités narcissiques dans le souci de conserver leurs prérogatives et leurs mauvaises pratiques. D'autant que ces personnalités s'arrangent presque toujours pour maintenir d'excellentes relations avec la hiérarchie. Des relations qui s'appuient sur des échanges conviviaux généralement marqués par la soumission à la direction, mais aussi sur une activité professionnelle où ils s'efforcent de se montrer efficaces et sans reproches... ou se débrouillent pour faire passer sur le dos de leurs collaborateurs ce qui dysfonctionne. Dans *l'utilisation*, nous avons noté le recours de la direction à ces personnalités quand il s'agit de mettre en place un plan de licenciement important qui va fédérer contre lui les salariés mais aussi toutes leurs instances de défense (CHSCT, DP, syndicats). Les narcissiques constituent également un recours lorsqu'il s'agit de mettre un employé sur la touche, de l'isoler avant de le sortir quelles qu'en soient les raisons (« dégraissage » en douceur, remplacement du poste par un collaborateur mieux adapté, éviction d'une personne qui ne correspond plus aux critères de choix de l'entreprise...). Car les personnalités narcissiques sont très à l'aise devant n'importe quels interlocuteurs, instances, situations de crise. Elles adorent ergoter, procéder, réduire, tourner en ridicule et, au final, montrer de façon éclatante combien les arguments de leurs contestataires ne tiennent pas. Ces situations paroxystiques alimentent leur goût du jeu, de la manipulation, leur besoin de souffler sur les braises afin de nourrir leur appétit de jouissance. Certains DRH sont d'ailleurs recrutés par des organisations à cette seule fin quand le nombre de salariés à sortir est important. Ils bénéficient de contrats à durée limitée (entre 1 et 3 ans) afin d'assurer leur mission.

### **Comment gérer les personnalités narcissiques**

Du point de vue de l'organisation, on l'a vu, le licencier est souvent une épreuve de force. L'entreprise devra constituer un dossier solide et rassembler de nombreux témoignages. Ce qui n'est pas toujours aisé car les victimes ont fréquemment peur de dévoiler ce qu'elles endurent auprès de la hiérarchie. Elles craignent la rétorsion, les retours de bâton et elles n'ont pas tort. Narcisse ne risque pas de les oublier. Un accompagnement, le coaching par exemple, sera difficile à mettre en place car nous avons affaire à un individu qui reconnaît rarement ses pratiques dysfonctionnelles. Soit il les méconnaît complètement car elles répondent à des mouvements inconscients de cruauté, soit il n'est pas dupe de lui-même mais il estime que son comportement est une attitude normale et nécessaire. Il évoque d'ailleurs souvent la performance, le développement économique pour justifier ses manières de faire.

L'attention du service RH, la compilation des plaintes, l'écoute du CHSCT, des délégués du personnel, une enquête interne, un audit réalisé par un consultant extérieur, la mise en garde, le blâme, la sanction constituent des réponses à adapter selon les cas. La mise en place d'un plan de QVTS, Qualité de Vie et Santé au Travail, permettra aussi de faire remonter des dysfonctionnements.

Du point de vue de ses victimes, il met en place une dynamique relationnelle qu'il leur sera difficile de dénouer. Dans un premier temps, il joue la *séduction*. Il se montre prévenant, compréhensif, affable. Dans un second temps, quand la victime est « ferrée », il renforce son processus d'enfermement, c'est l'*emprise*.

Enfin, quand il a l'impression de tenir bien en main la personne chosifiée, il passe à l'*écrasement* que certains auteurs ont appelé la « merdification ». La victime, sous camisole psychique, ne sait plus comment réagir. Elle a connu un manager ou un collègue agréable et facilitateur, elle se retrouve devant une sorte de croque-mitaine qu'elle ne reconnaît plus. C'est le principe du Dr Jekyll et M. Hyde (Stevenson 1886). Le docteur Jekyll, un philanthrope, met au point une drogue afin de séparer son côté bon de son côté mauvais. Il a en effet découvert qu'il possédait une double personnalité avec une propension à la cruauté. Mais la drogue va renforcer ses pulsions criminelles et il se transformera en monstrueux M. Hyde.

Face à ce nouveau personnage, la victime régresse, elle se sent comme un enfant devant des parents sévères ou maltraitants. Elle a l'impression d'avoir démérité et elle se sent coupable. Elle cherche ce qui, dans ses propres comportements, a contribué à ce changement radical et se demande comment retrouver l'amour parental enfui, la reconnaissance du chef, elle est en état de choc. D'autant que les manipulations, les maltraitances, ne s'exercent généralement pas de façon continue. La personnalité narcissique aime à souffler le chaud et le froid. Elle apprécie également de changer de bouc émissaire. Elle distribue ses récompenses et ses punitions selon un rythme alternatif. Si la victime ne parvient pas à se dégager de ses affects déceptifs, elle pourra s'orienter vers le burn out, une dépression, voire une tentative de suicide.

De nombreux psy, toutes écoles confondues, les coachs conseillent souvent la fuite, changement de service ou démission. Cependant ces solutions ne sont pas forcément viables car elles se heurtent aux limites du marché du travail ou à celles de l'entreprise puisque, on l'a vu, les personnes maltraitantes peuvent constituer une « ressource » pour l'organisation, soit à titre temporaire, soit parce que cette organisation elle-même, de façon structurelle, dans les racines de sa culture, se pose comme ouverte aux procédés maltraitants ou, du moins, peu sensible à leur exercice. En fait, toute personne en situation de maltraitance devrait oser remonter l'information à sa hiérarchie, ne pas hésiter à solliciter son DRH. Mais elle doit aussi prendre un certain nombre de mesures « sanitaires » :

- Accueillir remarques et reproches « porte ouverte » car Narcisse aime bien isoler ses victimes.

- Se débrouiller pour obtenir des traces écrites (mail, PV) des consignes, qui sont souvent contradictoires.
- En cas de convocation pour un entretien de recadrage, se faire accompagner (DP, collègue).
- Répondre aux échanges sur un mode factuel, exprimer les faits et non les ressentis, car la personnalité narcissique est un maître sur le registre des propos destinés à surprendre, sidérer, culpabiliser.
- Être capable de dire non si la demande ne correspond pas, de manière aberrante, aux exigences du contrat de travail (travailler systématiquement le week-end, faire l'impasse sur ses congés...).
- En cas de désaccord organisationnel, ne pas s'insurger d'emblée en disant « Non » mais accueillir (en apparence) la proposition en remarquant « Je comprends votre position mais en revanche... »

Les modes de communications enseignés par la CNV, la Communication non violente, sont assez efficaces. Ils permettent de maintenir le dialogue sans, pour autant, s'effacer. « (...) *il ne faut pas avoir la naïveté avec lui (le pervers narcissique) de négocier, de jouer franc jeu, de mettre carte sur table. Vous lui donneriez des munitions* » (BRUNNER & JANIN-DEVILLARS, 2015).

## CONCLUSION : QUESTIONNER LE MANAGEMENT

En France, le titre de manager est généralement pensé comme l'évolution naturelle de toute personne compétente, en capacité de monter et de développer sa carrière. Au plus simple, le manager sera donc celui ou celle qui encadre une équipe, donne des consignes et vérifie leur application mais aussi celui qui évalue et sanctionne. La notion d'écoute n'en est donc pas totalement absente puisque c'est encore lui qui permettra, en principe, à l'un ou l'autre de ses collaborateurs, d'augmenter ses compétences, de travailler ses points faibles et de contribuer à la mise en place de son plan de carrière. Ceci posé dans le cadre d'une idéalité managériale. On notera donc qu'être manager (responsable, chef de service, dirigeant...) nécessite, à la fois, des compétences professionnelles, une expertise technique dans beaucoup de cas, mais aussi des compétences relationnelles, un savoir-faire associé à un savoir être.

Or de nombreux salariés se retrouvent propulsés à la tête d'une équipe sans recevoir les enseignements de base indispensables à la fonction. Dans le meilleur des cas, ils ont suivi une formation théorique axée sur la stratégie, les facteurs de performance, le marketing, la conduite du changement et l'innovation, le droit du travail, des sociétés, le leadership... Mais quid d'une approche qui, au-delà des termes convenus de l'organisation, prendrait en compte la personne dans ses dimensions affectives, émotionnelles, humaines au sens le plus large.

L'approche psychologique du travail s'est efforcée de produire des tests qui, à partir d'un certain nombre de questions, déterminent des profils de personnalités. Ces systèmes de repérage simples, voire simplistes (« empathique/rigide »,

« leader/suiveur ») s'appliquent à une normalité rigide conçue comme la règle. Ils ne peuvent tenir compte des données liées à l'affectivité, à l'histoire personnelle (toujours étroitement intriquée à l'histoire professionnelle), à la sensibilité, aux valeurs, à la culture. Le manager s'y constitue comme une sorte d'entité internationale qui prime sur l'individualité, les ressentis et toutes les formes de l'intime. Ces grilles de lecture ne permettent pas de repérer une personnalité dysfonctionnelle. Elles pointent des traits de caractère dont la compilation ne permettra pas forcément de dégager une personnalité narcissique.

On a parfois oublié, qu'en vieux français, le terme de management signifiait aussi « ménagement », soit aménager une situation, ou ménager des personnes, entendre leurs besoins, saisir leur désir et tenir compte de leur parole. Car en traversant la Manche, au début de la révolution industrielle, le mot a pris le sens que nous lui connaissons aujourd'hui : mener une affaire ou une équipe. Même si des chercheurs comme Maslow avec ses travaux sur la motivation et le besoin ou Rogers sur l'écoute active et l'empathie ouvre à une dimension plus large et plus humaine de l'homme au travail.

L'entreprise et ses dirigeants comme ses managers est donc confrontée à la nécessité d'outils de repérage issus de la psychopathologie et non de l'organisation. Elle doit accueillir des experts en ce domaine pour repérer les personnes à risques mais aussi pour former les encadrants comme les salariés à une juste évaluation du phénomène. Juste évaluation car, aujourd'hui, la prolifération des ouvrages et des articles sur la question met en péril les capacités de discernement en ce domaine. Toute personne en situation de stress sera susceptible de présenter un comportement maltraitant de manière ponctuelle. Cela n'en fait pas, pour autant, un pervers narcissique. Encore faut-il que l'entreprise mette en place une approche RH où le terme d'humain ne soit pas oublié ; autrement dit, quand des informations sensibles remontent, il convient de les écouter et de les traiter. Mais encore faut-il que ces informations remontent et cette remontée ne sera possible que si l'entreprise déploie un plan de communication engagé sur la gestion du stress au travail où chaque salarié saura qu'il peut parler sans s'exposer. Pour répondre à ses besoins, performance et chiffre d'affaire, l'organisation doit se confronter aujourd'hui à une « économie de l'immatériel » si elle veut renforcer son économie tout court.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AUBERT N., (2006), *L'individu hypermoderne*, Editions Erès, coll. « Sociologie clinique ».

BAYAD M., PERSSON S., (2005), « Le coaching au service de la transformation managériale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol XI, N° 25, Automne, p. 63-91.

BENOIT J-C., (2000), *Double lien, schizophrénie et croissance*, Gregory Bateson à Palo Alto, Eres.

- BERGERET J., (1974), *La personnalité normale et pathologique*, Dunod.
- BOWLBY J., (1974), *Attachement et perte*, Tome 1, Le fil rouge, PUF.
- BRUNNER R., JANIN-DEVILLARS L., (2015), *Le coaching clinique psychanalytique*, L'Harmattan.
- CYRULNIK B., (1989), *Sous le signe du lien*, Pluriel, Hachette.
- DSM IV, Association américaine de psychiatrie, APA (1978), Masson, 2003.
- EIGUER A., (2003), *Le pervers narcissique et son complice*, Dunod.
- EY H., (1973), *Traité des hallucinations*, Masson. Freud S., (1900), *L'interprétation des rêves*, PUF, 2010.
- FREUD S., (1910), *Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci*, PUF, 1993.
- FREUD S., (1911), *Le Président Schreber*, PUF, 2004.
- FREUD S., (1914) *Pour introduire le narcissisme*, Petite bibliothèque Payot, 2012.
- FREUD S., (1932), *Nouvelle suite des conférences d'introduction à la psychanalyse*, 31<sup>ème</sup> leçon, Gallimard, 1989.
- GIRARD R., (1972), *La violence et le sacré*, Grasset.
- HALMOS C., (2006), *Pourquoi l'amour ne suffit pas*, Nil Editions.
- HERREROS G., (2012), *La violence ordinaire dans les organisations. Playdoyer pour des organisations réflexives*, Erès.
- HIRIGOYEN M-F., (1998), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Editions La Découverte & Syros.
- HIRIGOYEN M-F, (2012), *Abus de faiblesse et autres manipulations*, Editions Jean-Claude Lattès.
- JAKOBSON R., (1963, 1973), *Essais de linguistique générale* (1 et 2), Paris, Éditions de Minuit, 1963 (T.1), 1973 (T.2) [rééd. 2003]
- JUIGNET P., (1998), *Etats limites et passions narcissiques*, Berger-Levrault.
- KRAEPELIN E., (1907), *Introduction à la psychiatrie clinique*, Hachette Livre BNF, Coll. Sciences.
- LACAN J., (1932), *De la psychose paranoïaque dans ses rapports avec la personnalité*, Le Seuil, 1975.
- LEVI-STRAUSS C., (1949), *Les structures élémentaires de la parenté*, PUF; nouv. éd. revue, La Haye-Paris, Mouton, 1968.

MOREAU F., VIGNON C., (2013), « Désapprendre pour changer de métier, devenir coach », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2013/47 (Vol.XIX), p.125-136.

PAGES M., « L'hypermoderne, la clinique et le politique », *Revue internationale de psychosociologie*, 2004/22 (Vol.X), p.91-104.

PERRIN G., (1926), *Les Paranoïaques*, Maloine éditeur.

PERSSON S., RAPPIN B., (2013), « Il était une fois le coaching », *Revue Humanisme et entreprise*, N°311, p. 41-60.

RACAMIER P-C., (1986), *Entre agonie psychique, déni psychotique et perversion narcissique*, Revue française de psychanalyse, vol. 50, n°5.

RACAMIER P-C., (1987), *De la perversion narcissique*, Gruppo, Revue de Psychanalyse groupale, n°3.

RACAMIER P-C, (1992), *Génie des origines*, 4<sup>ème</sup> partie, Payot.

RACAMIER P-C., (1993), *Cortège conceptuel*, Apsygée Editions, 2000.

RAPPIN B., (2015), « La cécité organisationnelle inhérente à l'essence du management. Réflexion sur la dangerosité inhérente au management des ressources humaines à l'époque post moderne », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2015/51 (Vol.XIX), p.19-36.

SAMI A., (1980), *Le banal*, nrf, Gallimard.

SAUSSURE (De), (1913), *Cours de linguistique générale*, éd. Payot, 1995.

SERIEUX P., CAPGRAS J., (1909), *Les folies raisonnantes, le délire d'interprétation*, J.F. Alcan.

TOMASELLA S., (2010), *La perversion, Renverser le monde*, Eyrolles.

WERNER, E. E., SMITH, R. S., (1982), *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*, New York, McGraw-Hill.