



**HAL**  
open science

**Recension : Pervers narcissiques : comprendre, déjouer,  
surmonter. André Sirota**

Virginie Althaus, Caroline Cintas

► **To cite this version:**

Virginie Althaus, Caroline Cintas. Recension : Pervers narcissiques : comprendre, déjouer, surmonter. André Sirota. Nouvelle revue de psychosociologie, 2018, pp.215-218. <hal-02061655>

**HAL Id: hal-02061655**

**<https://hal.science/hal-02061655v1>**

Submitted on 8 Mar 2019

**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.



HAL Authorization

Référence : Althaus, V., & Cintas, C. (2018). [Compte rendu de l'ouvrage *Pervers narcissiques, comprendre, déjouer, surmonter*, par A. Sirota]. *La Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 26, 215-218. (Éditions Érès)

## **Comptes rendus d'ouvrages**

**André Sirota**

*Pervers narcissiques : comprendre, déjouer, surmonter*

**Éditions Le Manuscrit, 2017**

Dans cet ouvrage qui prolonge les travaux de Paul-Claude Racamier portant sur la perversion narcissique, André Sirota propose une grille de lecture théorique afin de décoder et comprendre les phénomènes et processus pervers dans les organisations. Cette grille de lecture est construite à partir de dix situations sociales cliniques recueillies par l'auteur. Comme ce dernier le signale dès le début de l'ouvrage, « l'institution, la plupart du temps, ne veut pas trop savoir » (p. 57). En effet, ces situations nous semblent insuffisamment prises en considération, que ce soit dans les entreprises, les associations ou même la fonction publique. Cela est d'autant plus vrai que les complices passifs ou actifs de la dérive groupale en sont captifs.

Outre le fait que cet ouvrage s'avérera très utile pour les personnes confrontées à des processus pervers dans les organisations (que ce soit dans un cadre salarié ou bénévole), il est le fruit d'un travail très fin de mise en relation entre les situations observées sur le terrain et la théorie. En effet, à travers les descriptions de situations de travail et de comportements organisationnels, les mécanismes pervers mis en place sont repérés, analysés, décortiqués. Celles-ci présentent un intérêt certain pour tout manager et plus généralement pour tout membre d'un groupe, d'une équipe de travail pour être sensibilisé aux mécanismes pervers dans les organisations. Les individus « pervers narcissiques », s'ils sont déclencheurs de situations humiliantes et de violence, ont aussi des complices dans les groupes : ceux qui ne veulent pas voir et deviennent complices par leur silence, ceux qui sont sidérés et ne savent pas comment canaliser de tels comportements et enfin ceux qui, s'apparentant à des complices actifs, sont contaminés par les mécanismes pervers. Ces réactions/ non-réactions et phénomènes de contagion groupale permettent de faire perdurer les humiliations, la disqualification, etc.

Cet ouvrage est structuré en trois grandes parties. La première partie précise l'approche théorique mobilisée dans l'ouvrage et se réfère ainsi aux travaux fondateurs de Paul-Claude Racamier (1987, 1992). La perversion narcissique est considérée dans ceux-ci comme une stratégie de défense qui peut être mobilisée ponctuellement ou s'inscrire dans la durée, si les conditions personnelles et situationnelles le permettent (Racamier, 1992), autrement dit si le terrain est propice. Que ce soit dans la sphère familiale ou au sein des organisations, la personnalité perverse va chercher à alimenter son propre narcissisme aux dépens d'autrui, en le disqualifiant. C'est ainsi que l'autre est considéré comme un « ustensile » et non une personne. Cette partie met donc en évidence le fait que le pervers a des prédispositions liées à son parcours de vie et à son histoire infantile. Ensuite, l'ouvrage présente l'intérêt d'exposer très clairement les postulats méthodologiques et épistémologiques de la démarche de l'auteur, où l'on considère qu'un « récit clinique est intéressant s'il exprime un modèle aidant à déchiffrer des situations locales multiples » (p. 73). Il en découle la présentation des « situations sociales cliniques », qui laissent entrevoir les conséquences négatives sur la santé des personnes, sur leur efficacité au travail et leur sens du travail bien fait puisqu'il s'agit de les dévaloriser et finalement de les disqualifier.

Si d'emblée l'auteur explicite une certaine distance par rapport aux analyses marxistes, la lecture de cet ouvrage amène à questionner la dialectique travailleur-organisation (milieu) tout autant que les responsabilités qui en découlent : certains contextes organisationnels peuvent-ils favoriser le développement des personnalités perverses décrites dans l'ouvrage ? Peut-on parler

d'une organisation perverse qui limiterait l'accès à la groupalité et ce faisant conditionnerait ces comportements pervers ? Quelle place accorder aux conflits de travail dans la détérioration des relations (Davezies, 2004) ? Si l'on ne peut nier l'existence de prédispositions individuelles, il est tout aussi difficile de séparer le travailleur des conditions concrètes dans lesquelles il exerce son activité. Ces dernières peuvent être considérées comme déterminantes dans les arbitrages, attitudes et comportements manifestés à l'occasion du travail (Lhuilier, 2006). Dans cette perspective, nous pouvons mentionner que Philippe Davezies (2004) – tenant d'une clinique médicale du travail – évoque des contextes organisationnels pouvant constituer un terreau fertile au développement de comportements et processus pervers. Il s'agit notamment d'organisations dont les contradictions « favorisent la transgression des règles communes, la subversion des rôles et des fonctions, le discrédit de la vérité. C'est la désorientation face à ces contradictions, l'incapacité à les penser et à en débattre qui ouvrent l'espace aux manœuvres perverses » (Davezies, 2004, p. 125). André Sirota esquisse toutefois des réponses à cette question à travers la notion d'emprise groupale perverse : les complices des transgressions relationnelles (passifs ou actifs) se retrouvent captifs de cette dérive collective.

Nous pouvons aussi suggérer au lecteur d'autres réponses implicites à la question des conditions facilitant l'instauration de mécanismes pervers dans les organisations et à celle de la dynamique organisation-violence au travail. Nous en distinguons trois. La première condition, la *centralité du pouvoir au cœur des organisations* (le lien de subordination, les rapports hiérarchiques et les rapports de forces au sens de Crozier et Friedberg, 1977), favorise sans doute la mise en place de mécanismes pervers. Bien souvent, la divergence des intérêts domine dans les organisations au détriment des relations de coopération. Le management, forme de manipulation parfois douce et bienveillante, parfois plus dure, régule en partie le système. Des leaders formels et informels règnent ; on comprend à travers la description des différents cas que les rapports de domination et de soumission à l'autorité s'épanouissent avec la présence d'individus pervers narcissiques, en l'absence d'un management régulateur et bienveillant.

La deuxième condition, le « *culte de la performance* » (Ehrenberg, 1991), renvoie à une « vision idéalisée du travail » (Dujarier, 2006) qui peut aller jusqu'à détruire le lien social au profit de la performance à tout prix (placardisation, exclusion des plus démunis en compétences, bouc-émisairisation) véhiculée par la mise en place de la « logique compétence » aux effets pervers : exclusion des personnes considérées comme « incompetentes ». Cela pose la question plus générale du lien entre performance et compétence. Une étude de Luthans (1988) menée sur un échantillon représentatif de managers montre que ceux qui « réussissent », autrement dit ceux qui font carrière, n'ont pas les mêmes activités que ceux qui sont « efficaces ». Les managers qui réussissent passent beaucoup plus de temps à développer leur réseau, au détriment de la communication et de la gestion des relations humaines auprès de leurs équipes. La compétence managériale, reconnue et valorisée dans les organisations pour faire carrière, est donc la compétence « réseaux » aux dépens de l'efficacité et de la gestion des collectifs de travail.

Enfin, la troisième condition facilitante est *l'ambivalence de rôle du management* : à la fois producteur de violence et de mécanismes pervers – management dévoyé ou « pervers » (par exemple : se servir de l'entretien d'évaluation pour sanctionner, pratiquer l'abus de pouvoir, reporter la faute sur les autres sans prendre ses responsabilités, nier ses erreurs, ne pas se remettre en cause, se soumettre à l'autorité, etc.). Cependant, l'absence de management favorise aussi le flou organisationnel et la non-régulation des comportements pervers. C'est ainsi que s'installent des dérives groupales perverses sans aucune canalisation possible, si ce n'est par des individus isolés. En filigrane se dessine la réhabilitation du management à travers son rôle de barrage, rempart à cette dérive groupale perverse et à d'autres formes de violence plus

institutionnelle. En conclusion, l'auteur nous invite à comprendre mais aussi à surmonter, contrecarrer et canaliser les mécanismes pervers. C'est donc là un ouvrage qui ouvre des pistes à explorer pour lutter contre leur émergence et leur installation. L'une des pistes potentielles réside dans la formation des futurs citoyens-travailleurs, des futurs managers pour les sensibiliser au phénomène et afin qu'ils apprennent à détecter et réguler ces mécanismes pervers. Il s'agirait d'instaurer une éducation/formation qui invite à la *connaissance de soi* pour un meilleur rapport à l'autre, qui valorise le *droit à l'erreur* et même l'erreur – comme la fête de la défaite<sup>1</sup> mise en œuvre dans certaines entreprises – et enfin qui permette l'instauration d'un management régulateur au sein de l'organisation. L'ouvrage d'André Sirota comble un vide dans la littérature, car il nourrit l'étude des phénomènes organisationnels et de violences au travail sous un autre éclairage, celui de la perversion narcissique, complémentaire aux recherches sur les déterminants organisationnels de la souffrance au travail.

Virginie Althaus  
Maître de conférences en psychologie du travail  
CRFDP, université de Rouen Normandie

Caroline Cintas  
Maître de conférences en sciences de gestion  
NIMEC, université Rouen Normandie

## Bibliographie

- Crozier, M. ; Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Davezies, P. 2004. « Le harcèlement moral : organisation du travail ou perversion narcissique ? », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 65, 125-126.
- Dujarier, M.-A. 2006. *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- Ehrenberg, A. 1991. *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- Lhuillier, D. 2006. *Cliniques du travail*, Toulouse, Érès.
- Luthans, F. 1988. « Successful vs effective real managers », *The Academy of Management Executive*, 2, 127-132.
- Racamier, P.-C. 1987. « De la perversion narcissique », *Gruppo*, 3, 11-28.
- Racamier, P.-C. 1992. *Le génie des origines*, Paris, Payot.

---

<sup>1</sup> <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/01/10/Souvent-tutomberas-Plus-souvent-encore-tu-te-relèveras>