

Souffrance **X** *Travail*
RÉSEAU EUROPÉEN
DES CONSULTATIONS

Harcèlement moral et le pervers narcissique

Qu'en est-il ?

Préventica - MO LEGRAND - 14/10/2026



Ne restez pas seuls !

Sommaire

01.

HM : ORIGINES

03.

HM & TRAVAIL

02.

**PERVERS
NARCISSQUE ?**





01.

HM : les origines

D'où vient la notion de HM ?



LEYMANN

Comportements hostiles
répétés, mobbing



HIRIGOYEN

Visibilité des violences
psychologiques



CADRE LEGAL

inscription du
harcèlement moral dans
le droit français

02.

Pervers narcissique



Hirigoyen : la violence psychologique et l'emprise

3 idées à retenir

- Atteintes discrètes, cumulatives et déstabilisantes
- Dévalorisation, disqualification, isolement, contradictions
- L'emprise réduit les possibilités de penser et de répondre

Pervers narcissique : de quoi parle-t-on ?

Un mot valise

- Un terme clinique et culturel très diffuse
- Pas de diagnostic autonome dans DSM-5-TR ou CIM-11
- Ne pas confondre traits narcissiques, trouble de personnalité et harcèlement

Perversion et HM

Le risque d'un récit « un pervers - une victime »

- Une explication immédiatement compréhensible...
- ...qui peut invisibiliser les collègues et la hiérarchie et l'organisation du travail
- ...et laisser intactes les conditions favorisant les violences



Que mesure réellement la recherche ?

Le terme de pervers renvoie :

- Narcissisme grandiose et vulnérable
- Admiration et rivalité narcissiques, supervision abusive : comportement observables, non diagnostic
 - Dévalorisation et menace de statut
 - Réaction à une contestation ou à une critique

Un résultat expérimental, pas un portrait-type de harceleur

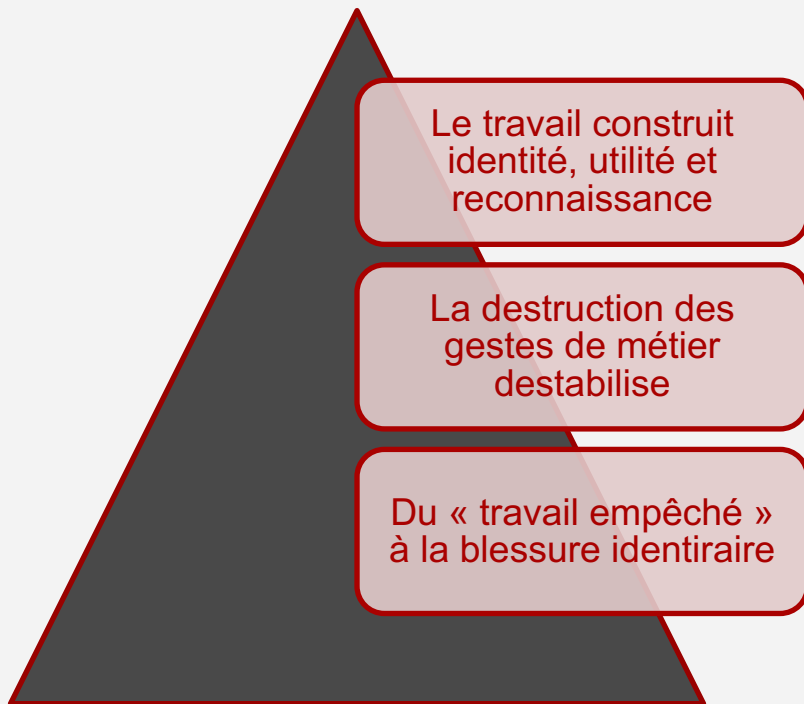


03.

HM & travail



Marie Pezé : attaquer le travail, atteindre le sujet



Les techniques de destabilization reprérables



Relationnelles : dénigrement, silence, humiliation



Professionnelles : tâches absurdes, consignes contradictoires



Collectives : isolement, surveillance, mise en concurrence

Les différentes formes de harcèlement

Le harcèlement transversal ou horizontal

- Il s'exerce entre personnels, sans rapport hiérarchique.
- Il relève d'une dynamique collective où se déploient des comportements contraires aux droits fondamentaux de la personne humaine dans une relation de travail.
- Dans cette situation, l'individu ou le groupe harcelé devient le bouc émissaire. Ces personnes vont alors porter la responsabilité des situations de souffrance au travail ou des dysfonctionnements organisationnels.

Les différentes formes de harcèlement

Le harcèlement institutionnel qui peut prendre 3 formes :

- **Pratiques managériales délibérées** impliquant la désorganisation du lien social touchant l'ensemble du personnel, portant atteinte à la dignité des personnes et qui ont pour effet de dégrader les conditions de travail (management par le stress, par la peur) ;
- **Harcèlement stratégique** qui vise à exclure les personnels dont l'âge, l'état de santé, le niveau de formation, ne correspondent plus aux nécessités de service et à leurs missions d'intérêt général ;
- **Absence d'intentionnalité dans les méthodes de management qui favorisent toutefois les conflits et le harcèlement moral.** Il y a harcèlement institutionnel non seulement lorsque le management est volontairement impliqué dans le processus de harcèlement, mais aussi lorsqu'il ne l'est que involontairement.

Quand le collectif ne protège plus

Symptômes et remède

- Peur, silence et désolidarisation : les liens sont attaqués
- **Témoins : évitement, conformisme, parfois participation**
- Restaurer les espaces de coopération et de débat sur le travail

Le cas clinique de Claudine*

Claudine, secrétaire expérimentée et reconnue par ses collègues. Après une réorganisation de son service, un directeur lui demande de participer à une opération qu'elle juge irrégulière. Elle refuse. Peu après, sa notation baisse et des commentaires dépréciatifs apparaissent. Son responsable cesse de lui parler directement ; il lui laisse des notes. Elle reçoit des tâches longues et inutiles, sans formation adaptée, puis ses erreurs sont relevées et utilisées pour demander des sanctions. Ses collègues sont même sollicités pour surveiller son travail. Claudine se met alors à redoubler d'efforts pour tenir, alors que les conditions de réussite sont détruites. La peur, les troubles du sommeil et les manifestations corporelles s'installent.

* Article « Petits meurtres entre amis ». Approche psychosomatique et psychodynamique du harcèlement moral au travail - 2005 - Marie Pezé



Que dit le droit et la jurisprudence ?

Agissements répétés et dégradation des conditions de travail

Atteinte possible à la dignité, à la santé ou à l'avenir

2025 : reconnaissance pénale du harcèlement institutionnel



Comment accueillir, objectiver et agir ?

**Ecouter, protéger, enquêter, resituer dans
l'organisation du travail agir de façon
paritaire**

- Écouter et protéger sans diagnostiquer un tiers
- Reconstituer les faits, temporalités, témoins et transformations du travail
- Mobiliser soins, santé au travail, représentants, enquête et prévention



En conclusion

Dépasser l'étiquette, mettre en lien avec l'organisation du travail

- Les personnalités comptent, sans tout expliquer
- **Les agissements et les organisations doivent être analysés ensemble**
- Protéger les personnes et rendre le travail à nouveau soutenable



Souffrance X Travail
RÉSEAU EUROPÉEN
DES CONSULTATIONS

MERCI

Marie-odile LEGRAND
0672784521

marie-odile.legrand@wanadoo.fr

