

Comment démasquer et éradiquer les manipulateurs pervers narcissiques ?

Dirigeante fondatrice de FACE Paris puis FACE Luxembourg et Executive coach HEC depuis 2003, Agnès de LA BOURDONNAYE tire la sonnette d'alarme sur l'ampleur que prennent aujourd'hui les techniques de manipulation destructrices. Elle n'imaginait pas, en publiant «*Les manipulateurs pervers narcissiques – Comment protéger son entreprise*» en 2015 dans sa collection RH, aux Editions Larrier Business, que l'emprise manipulatrice deviendrait aussi criante, 5 ans après, sur l'ensemble de notre société.



pouvoir de direction de l'entreprise, d'assurer à ses salariés des conditions de travail normales et dignes. Il devra dans ce cas prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser toute forme de harcèlement moral au sein de son entreprise.»

La Chambre des Salariés de Luxembourg précise : «*Lorsqu'il est dirigé contre l'employeur, non en sa qualité d'auteur, mais en sa qualité de supérieur hiérarchique, le reproche visera l'inaction fautive de l'employeur face à la détresse de la victime ; cela suppose que l'employeur ait été au courant du harcèlement, et donc que la victime ait porté plainte auprès de ses supérieurs.*»

Je vois malheureusement trop souvent mes coachés arriver à mon cabinet parce qu'ils sont victimes du non-respect de ces lois par leurs RRH.

On peut se poser la question : pourquoi les RRH ne font-ils pas leur travail ? Pourquoi ne prennent-ils pas la mesure des feedback de la victime et des autres collaborateurs, des démissions, des burn-out, du turn-over anormal, des arrêts maladie prolongés ?

Les réponses varient :

«*Nous devons réduire les effectifs, alors le turn over produit par le manipulateur pervers narcissique (MPN) facilite les choses.*»

«*Nous sommes pris entre la victime qui a totalement perdu confiance en elle-même et le MPN qui, à force de mensonges et de pratiques sournoises et perverses, arrive à travestir les faits, rendant très complexe le travail d'investigation du RH pour démêler la vérité.*»

«*La victime présente depuis longtemps des signes de fragilité, de dépression ; alors... nous n'y pouvons rien.*»

«*Tout va bien, la situation est suivie.*»

Les cas de suicides ne sont pas rares dans certaines entreprises et institutions au

Luxembourg. La presse est rarement informée. Lorsque certains dossiers de harcèlement avérés arrivent au Tribunal du travail, les indemnités octroyées sont quasiment toujours aussi pitoyables : «*10.000€ maximum*» nous expliquent les avocats. Si bien que peu d'avocats s'intéressent à ce genre de défense : ils ne peuvent pas se rémunérer en pourcentage sur le résultat.

Combien de salariés se voient réduits au silence, découragés d'avance, face au déni de l'employeur, voire face à sa complicité avec le MPN ?

Quel est généralement le profil des victimes ?

Les victimes de harcèlement avéré sont le plus souvent des personnes généreuses, sincères, ouvertes aux autres et qui font facilement confiance. Mais dépendantes affectivement, elles sont souvent à la recherche d'une relation qui les aide à se structurer. Elles préfèrent s'inscrire dans le désir de l'autre plutôt que d'exposer le leur. Dans certains cas, elles sont souvent habitées par le doute, le désir de faire mieux, d'être à la hauteur. Ce qui peut les conduire à surjouer leur personnage. Elles sont ainsi des proies faciles. Ne dit-on pas que l'on tape plus facilement sur un clou droit que sur un clou tordu ?

Quels sont les indices qui permettent de reconnaître un MPN ?

En première phase, lors de l'entretien de recrutement et de la période d'essai, il utilise la séduction, habile comédien, observateur, il sait se montrer parfait. Il se dissimule aisément derrière des masques qu'il modifie à volonté, en fonction de la personne, de la situation ou du but visé.

Les méthodes et comportements du manipulateur sont toujours les mêmes. Partout où il sévit, il sème chaos et division ; usant de chantage, corruption, menaces, il utilise la peur pour soumettre, culpabilise et infantilise pour saper la confiance en soi ; il diffame, ment, déforme et interprète, cache la vérité pour garder le pouvoir ; il isole en coupant les liens, avilit pour asservir, nie les besoins et les demandes, ôte l'aptitude à penser par soi-même ; il bafoue les lois et les droits les plus élémentaires ; il nie l'évidence, ordonne tout puis son contraire, tantôt bourreau, tantôt sauveur. Il produit un état de malaise ou un sentiment de non liberté, de piège. Il alterne entre intimidation, indifférence, plaintes et questionnements insidieux. Il reporte ses responsabilités sur les autres et se démet des siennes. Il utilise fréquemment des injonctions contradictoires destinées à mettre l'autre en tort quoi qu'il dise et quoi qu'il fasse.

Il se sert d'intermédiaires pour transmettre ses messages. Il ne supporte pas les critiques et ne s'excuse jamais. Il ne communique pas clairement ses demandes, besoins, sentiments, opinions. Il répond souvent de façon floue. Sa communication est opaque : il utilise des mots vagues à significations multiples.

Il utilise très souvent le dernier moment pour demander, ordonner ou faire agir.

Par ailleurs, il convient d'évoquer également d'autres techniques plus perverses, visant à déstabiliser, pénaliser, insécuriser les salariés, provoquant les burn-out ou des suicides :

- usage systématique et répétitif du contrat à durée déterminée,
- non reconnaissance de la maladie EHS (électro-hyper-sensibilité due à l'installation généralisée des relais wifi dans tous les bureaux) qui a pourtant fait Jurisprudence : Jugement du Conseil arbitral de la sécurité sociale du Luxembourg, le 3 novembre 2016,
- installation «d'espaces partagés», empêchant les salariés de personnaliser leur bureau ou d'avoir un tiroir où laisser de menues affaires, sans oublier le développement du télétravail qui isole et rompt les liens sociaux en entreprise. Cette déshumanisation des conditions de travail participe largement à l'amplification des risques psychosociaux. C'est une nouvelle forme de maltraitance.

Quels impacts produisent les MPN ?

Les impacts sont nombreux.

L'impact majeur est humain avec déstabilisation, dévalorisation, intimidation, désorientation (perte de repères), épuisement, entraînant les burn-out, les turn-over, les démissions, les maladies longue durée, les suicides. Mais l'effondrement causé par la manipulation ne touche pas que la santé, il touche aussi l'efficacité des forces vives de l'organisation, en créant la diffamation qui provoque la zizanie, générant elle-même la démotivation, le découragement. Sous l'emprise de la manipulation, les membres de l'organisation perdent toute confiance, et aussi toute visibilité. L'objectif, s'il est défini, est flou, contradictoire, voire fallacieux et change du jour au lendemain. Les repères, les notions de bien et de mal disparaissent. Les torts sont inversés.

L'impact économique pour l'entreprise peut être redoutable : ruptures commerciales avec des clients, sanction de la CSSF, révélations faites par les médias indépendants, médiatisation des procédures en Justice.

Quelles solutions ?

Se former aux techniques de recrutement.

Acquérir les clés de décryptage d'un candidat MPN pour ne pas l'embaucher : prendre des références auprès d'employeurs précédents, de personnes qui le connaissent ; analyser ses dires, les recouper avec sa lettre de motivation et son CV, sa page LinkedIn ou son profil Facebook ; le faire recevoir par plusieurs personnes successivement dans l'entreprise et recouper ce que chacun a noté.

Se former pour reconnaître un MPN, savoir identifier ses comportements, apprendre à déjouer ses jeux de rôles et ses jeux de masques, connaître les fondamentaux pour pouvoir le neutraliser.

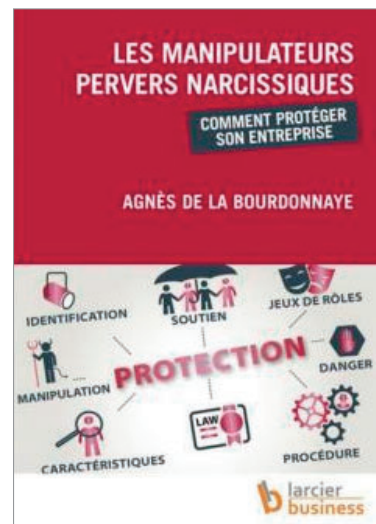
Imposer un cadre juridique en amont et utiliser la législation pour protéger son entreprise.

Ne pas se contenter d'afficher un code d'éthique ou de déontologie sur le site web de l'entreprise mais veiller à ce que les articles de ce code soient scrupuleusement respectés.

Se conformer à l'excellent guide proposé par la CSL : <https://www.csl.lu/fr/vos-droits/salaries/sante-et-securite-au-travail/harcèlement/>

Demander conseil à l'ITM, s'appuyer sur les délégués du personnel.

En conclusion : avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, nous devons plus que jamais veiller à maintenir la dimension humaniste, le respect de l'individu, la bienveillance, la bientraitance.



Informations complémentaires : www.societe-face.lu

Style & Succès

Le luxe est une affaire d'argent, l'élégance une question d'éducation (Sacha Guitry)

Lors de l'une de mes dernières publications sur LinkedIn, j'ai pu constater que l'élégance et la classe ne laissent personne indifférent, cela m'a donné l'idée de vous proposer cet article.

Si je vous pose la question de savoir ce qu'est l'élégance pour vous, vous me répondrez probablement que c'est un mélange de différentes composantes : une allure (faussetment) négligée, une tenue vestimentaire chic et déhanché, un style, une classe indicible, un port de tête, une coupe savamment décoiffée, une gestuelle, un sourire vrai, de l'humour, de l'empathie, de la sympathie, de bonnes manières, une personne soignée, cultivée, une manière de s'exprimer, une intelligence du cœur, une forme de bienveillance, une personnalité inimitable, une chemise nonchalamment déboutonnée, une tenue vestimentaire chic et classe, un art de vivre ... Bref, c'est ce petit quelque chose d'indéfinissable qui rend une personne unique et inimitable ! ...



Autant vous dire qu'il n'est pas donné à tout le monde d'être élégant !

L'élégante est souvent appelée la Parisienne, mais savez-vous d'où vient cette expression ?

C'est à la fin du XVIII^{ème} siècle qu'apparaît pour la première fois la dénomination de «Parisienne». Elle ne désigne pas une habitante de la Ville Lumière, mais plutôt un type de femme. Paris devient le symbole

de la modernité que Marie-Antoinette viendra chercher pour échapper à la cour et à ses codes archaïques datant de l'époque de Louis XIV.

Avec Napoléon Ier, Paris redevient le siège de la cour jusqu'en 1870, l'endroit où tout se joue (les carrières, les réputations, l'ascension sociale...). Il faut aussi souligner que la Parisienne émerge dans un contexte où l'opposition entre le masculin et le féminin se renforce :

Dans *Julie ou la Nouvelle Héloïse*, Rousseau met en scène le personnage de Saint-Preux, qui quitte sa Suisse natale pour découvrir Londres et Paris. Arrivé dans la capitale française, il découvre les Parisiennes décrites comme «*libres, romanesques, résistantes, élégantes, arrogantes*».

C'est à Paris que la mode se fait et se défait, et c'est là que les femmes peuvent profiter et s'imprégner des dernières tendances. La Parisienne se définit très vite comme une icône de l'élégance, alors que le secteur du textile devient un secteur majeur de l'économie parisienne dès le XIX^e siècle. Un raffinement qui inspire très vite les artistes et théoriciens modernes, qui se réapproprient le mythe de la Parisienne. Elle devient un sujet de peinture dans les années 1870, avec Manet et Renoir.

La Parisienne est cette femme à laquelle on a toutes envie de ressembler alors qu'en réalité elle nous agace autant qu'elle nous fascine. «La Parisienne», c'est la personification de l'élégance, de l'esprit français, célébrée par plusieurs générations d'artistes (couturiers, cinéastes, écrivains, peintres).

Le mythe de la Parisienne évoque, une vision erronée d'une femme libre, indépendante, qui ne subit pas les effets du temps qui passe. Elle est fine, élégante, bien coiffée ...

L'élégante ...

1. a une bonne posture et une gestuelle adaptée, elle sait se tenir droite, croiser les jambes sur le côté, se déplacer avec légèreté et délicatesse, ...
2. sourit. Le sourire en dit long sur sa personnalité. Il lui permet de rayonner et d'être épanouie.
3. s'exprime correctement, sans faute de grammaire. La vulgarité et la grossièreté ne font pas partie de son vocabulaire. Elle se cultive en lisant, en étant curieuse et à l'écoute des autres.
4. fait preuve de respect.
5. présente ses excuses et reconnaît ses torts.
6. est patiente et bienveillante, on appelle

cela l'élégance du cœur.

7. porte une tenue impeccable de la tête aux pieds, irréprochable, adaptée à son âge et à sa morphologie, accompagnée des bons accessoires.
8. n'en fait jamais trop.
9. N'est pas une fashionista.

Je ne sais pas pour vous, mais pour moi et depuis toujours, Audrey Hepburn incarne cette femme élégante. Elle est considérée comme l'une des plus grandes actrices hollywoodiennes des années 1950-1960. Aux antipodes des pulpeuses vedettes de cinéma de l'époque, elle incarne un nouveau glamour plus raffiné : visage fin, yeux de biche, sourire malicieux.



Les années sont passées et les tendances ont évolué. Reviendrons-nous un jour à une époque où l'élégance s'imposera à nouveau ?

Florence LEMEER-WINTGENS
Conseillère en Image, Look@Work
florence@lookatwork.lu
www.lookatwork.lu
+352 621 232 706