

# Comment protéger son entreprise des manipulateurs pervers narcissiques ?

Rencontre avec Agnès de LA BOURDONNAYE – Formatrice en entreprise, coach HEC et dirigeante de FACE Luxembourg, auteure en ressources humaines de 5 ouvrages aux Éditions LARCIER Business 2015, dont «Les manipulateurs pervers narcissiques – Comment protéger son entreprise».

**A** l'heure où l'on parle de plus en plus souvent de souffrance au travail, et c'est le cas au Luxembourg pour plus de 53% des salariés (source : étude TNS-Ilres de 2010 pour la Chambre des salariés), il est nécessaire d'évoquer le rôle des manipulateurs pervers narcissiques en entreprise, «le mal du siècle».

Leur prolifération actuelle inquiète et suscite de nombreux épanchements tant sur les forums du net que dans les émissions de médias. La littérature sur le sujet abonde depuis cinq ans. Les chercheurs commencent tout juste à mesurer l'ampleur des dégâts qu'ils causent, à établir le lien entre leur façon de procéder – la «mise à mort» psychique – et les dépressions (burn out) ou les tentatives de suicide.

Tous les spécialistes s'accordent : jamais les manipulateurs pervers narcissiques- hommes ou femmes- ne se sont autant épanouis qu'à l'époque actuelle. Pour le psychiatre Dominique Barbier, notre société, en perte de valeurs morales, est même devenue une «fabrique de pervers». Selon lui, ces derniers représenteraient au moins 10% de la population. Ces tyrans qui avancent masqués se sentent particulièrement à l'aise dans un monde qui survalorise l'image de soi et qui rend les gens très vulnérables à tout ce qui peut écorner l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes. La crise actuelle, profonde, qui revêt de très nombreux visages, permet à ces pervers de jouer facilement avec les peurs d'autrui, ce précisément dont ils raffolent.

## De quoi s'agit-il ?

Souvent appelées en entreprise «personnalités toxiques», certains collaborateurs exercent tout à la fois :

- la manipulation, avec l'usage continu de mensonges, de masques, de jeux de rôles ;
- la perversion, parce que leurs méthodes sont insidieuses, sournoises, perfides, parfois tardives ;
- le narcissisme parce qu'ils ne se soucient que de leur ego, fonctionnant avec un total mépris de l'autre, du collectif, de l'intérêt général et de celui de l'entreprise en particulier, utilisant les autres pour servir leurs intérêts ou leur ambition personnels.

## Comment reconnaître un manipulateur pervers narcissique ?

Il n'est pas aisé, de prime abord, de reconnaître un manipulateur pervers narcissique car celui-ci s'attache dans un premier temps à séduire autrui par son charme superficiel et une grande sociabilité. Il ne dit jamais non, peut se montrer très serviable et a un souci scrupuleux des apparences. Il met son moi véritable à l'abri des regards. Sous ce masque se cachent froideur, narcissisme et égocentrisme. Ses manipulations flattent sa puissance et lui permettent de valoriser son image personnelle. C'est un observateur qui excelle dans l'art de repérer les faiblesses des autres pour exercer son pouvoir, dans la manière de tirer la couverture à soi et de s'approprier les réussites des autres.

Ainsi va-t-il, dans un deuxième temps, repérer sa proie qu'il va considérer comme un objet à détruire. Il procède par asservissement : en dépossédant progressivement sa victime de son travail, de ses biens, de ses relations sociales, de sa valeur personnelle, en la culpabilisant sans cesse pour au final se présenter comme son sauveur. Il entretient une confusion permanente entre vérité et mensonge. Il alterne entre les deux. Vérité ou mensonge, cela lui importe peu. Ces falsifications de la vérité sont proches d'une construction délirante ce qui rend l'intervention des tiers assez délicate. Dans l'environnement de travail, les



manipulateurs pervers narcissiques peuvent être des supérieurs hiérarchiques ou des collègues.

## Comment procèdent-ils dans le cadre professionnel ?

Dans le cadre professionnel, la manipulation perverse narcissique est associée au harcèlement. Ce harcèlement moral ne doit pas être confondu avec des actes de maltraitance pouvant être dus à certaines insuffisances managériales ou à des situations complexes et sensibles de réorganisation. Il ne doit pas non plus être confondu avec une simple situation de stress ou des difficultés relationnelles au travail. Pour que la victime puisse dénoncer un harcèlement moral, l'attitude du harceleur doit dépasser le cadre normal de relations professionnelles. Ainsi, une simple circonstance liée aux impératifs et aux aléas de la vie en entreprise, et qui serait à tort ou à raison mal ressentie par le salarié, n'est pas nécessairement constitutive d'un harcèlement moral.

Le harcèlement moral, encore appelé *mobbing*, se caractérise par tout comportement qui, par sa répétition et sa systématisation, a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité de la personne en créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant, d'altérer ses conditions de travail et du même coup sa performance en même temps que celle de son équipe en compromettant son avenir professionnel et d'altérer sa santé physique ou psychique.

Le harcèlement moral du manipulateur pervers narcissique se manifeste concrètement de différentes manières au travail et va généralement consister à :

- humilier sa victime devant d'autres collègues de travail,
- empêcher sa victime de s'exprimer,
- isoler sa victime en la dénigrant, par derrière, auprès des autres,
- remettre en cause de manière injustifiée et insidieuse ses compétences professionnelles.

Il revient donc à la victime de rassembler et de documenter un maximum de ces manifestations concrètes du harcèlement moral, ainsi que les preuves médicales, afin qu'elles puissent constituer des preuves dans une procédure, le cas échéant.

## La protection du salarié harcelé

Dépression, troubles psychosomatiques, perte de confiance en soi, chaos psychologique, troubles du comportement ou encore tentative de suicide ne sont que quelques exemples des effets néfastes que peut engendrer le harcèlement des manipu-

lateurs pervers narcissiques. Au Luxembourg, des associations luttent contre toutes les pratiques de harcèlement moral. La victime peut consulter un psychologue du travail, dont le coût est inclus dans les cotisations sociales ([www.stm.lu](http://www.stm.lu)). Il est aussi indispensable d'avoir recours à un médecin psychiatre.

## Que dit le DROIT LUXEMBOURGEOIS en matière de harcèlement moral sur le lieu de travail ?

Au Luxembourg, il n'existe actuellement pas de loi spécifique en matière de harcèlement moral, en dehors de la **Convention du 25 juin 2009** adoptée par le **Règlement grand-ducal du 15 décembre 2009**. La Convention du 25 juin 2009 est un accord interprofessionnel signé par les partenaires sociaux déclaré «d'obligation générale et relatif au harcèlement et à la violence au travail».

L'objectif de la Convention est de mieux sensibiliser et de mieux expliquer aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants ce que sont le harcèlement et la violence sur le lieu de travail, de fournir aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants à tous les niveaux un cadre pragmatique permettant d'identifier, de prévenir et de gérer les problèmes de harcèlement et de violence au travail qui ne doivent pas être tolérés au sein de l'entreprise.

Les partenaires sociaux signataires de cette Convention estiment que le harcèlement et la violence sont des comportements inacceptables qui émanent d'une ou de plusieurs personnes et peuvent se présenter sous plusieurs formes différentes, certaines d'entre elles étant plus facilement identifiables que d'autres ; que ces agissements ont pour but ou pour effet de violer la dignité des travailleurs, d'affecter leur santé et/ou de créer un environnement de travail hostile ; que les différentes formes de harcèlement et de violence peuvent affecter les lieux de travail.

La Convention stipule que l'employeur signalera, en consultant les représentants du personnel, le cas échéant par une mention y relative au règlement intérieur, ou par toute autre forme de communication, qu'il ne tolère aucune forme de harcèlement au sein de l'entreprise. Il appartient à l'employeur de sensibiliser les travailleurs et les dirigeants et de rappeler qu'il est de la responsabilité de chacun des travailleurs et dirigeants de veiller à ce que de tels actes de harcèlement ne se produisent pas sur le lieu de travail.

Il lui appartient également de sanctionner les auteurs des actes de harcèlement. Pour gérer les actes de harcèlement, il doit définir les moyens, les outils d'évaluation interne et les procédures dont les victimes disposeront en cas de survenance d'actes de harcèlement pour obtenir de l'aide. L'élaboration de cette procédure interne est mise en œuvre en consultant les représentants du personnel.

La procédure doit préciser que la victime de harcèlement au travail ne pourra faire l'objet de représailles à la suite d'une dénonciation ou d'une résistance à un acte de harcèlement, que son dossier sera traité avec la plus grande discrétion possible et que les mesures destinées à mettre fin au harcèlement ne pourront être prises au détriment de la victime. En outre, la Convention prévoit qu'aucun travailleur ou dirigeant ne pourra faire l'objet de représailles pour avoir témoigné d'actes de harcèlement avéré au travail.

## Que dit le DROIT FRANÇAIS en matière de harcèlement moral sur le lieu de travail ?

En France, le harcèlement moral au travail est un délit. Le salarié peut saisir la justice pénale afin de poursuivre l'auteur direct du harcèlement.

Code pénal - Section 3 bis : Du harcèlement moral.

Article 222-33-2 - Modifié par Loi n°2014-873 du 4 août 2014 - art. 40

*Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter*

*atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30.000 EUR d'amende.*

Le salarié peut aussi parallèlement saisir le Conseil de Prud'hommes (Tribunal du Travail) pour obtenir réparation du préjudice subi. La procédure aura lieu contre l'employeur, même si ce n'est pas l'auteur direct du harcèlement. Les dispositions du Code du travail applicables au harcèlement moral figurent dans les articles L1152-1 à L1152-6 du code. Dans ce cas, l'employeur est jugé pour ne pas avoir protégé son salarié contre le harcèlement. Il peut aussi être poursuivi pour licenciement abusif (si le salarié a dénoncé des faits de harcèlement). En plus des sanctions pénales, la personne qui se rendrait coupable d'un harcèlement moral peut faire l'objet de sanctions disciplinaires de la part de l'employeur. Elle s'expose également à devoir verser des dommages et intérêts afin d'indemniser la victime.

## Que dit le DROIT BELGE en matière de harcèlement moral sur le lieu de travail ?

La nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail est parue au Moniteur belge le 28 avril 2014. Il s'agit de deux lois et d'un arrêté royal :

1. La loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.
2. La loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires.
3. L'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

Cela signifie que depuis le 1er septembre 2014 l'actuelle législation belge en rapport avec la charge psychosociale occasionnée par le travail, à savoir le chapitre V bis – de la loi du 4 août 1996 susdite et l'arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail, reste d'application. S'y ajoutent plusieurs modifications très explicites dont nous vous invitons à prendre connaissance.

## Comment protéger son entreprise des manipulateurs pervers narcissiques ?

Il existe des manipulateurs, il existe des pervers et il existe des narcissiques. Mais c'est le cumul de ces trois comportements qui présente un danger pour l'entreprise, qu'il faut savoir détecter et dont il faut se prémunir, notamment au moment du recrutement. Le manager et les ressources humaines doivent savoir les identifier avant de les embaucher ou apprendre à les gérer pour épargner un collègue, une équipe, un service, voire l'entreprise toute entière. Un défaut d'action de leur part pourra leur être reproché, le cas échéant.

Le manager doit **prévenir** et au besoin **limiter les dommages**, autant d'ordre psychologique que financier, occasionnés par les manipulateurs pervers narcissiques en entreprise, d'une part en **informant de manière préventive**, d'autre part en apportant des **solutions concrètes et adaptées**. Il doit se former, notamment pour :

- développer son discernement pour reconnaître un manipulateur pervers narcissique ;
- savoir identifier les comportements d'un manipulateur pervers narcissique ;
- apprendre à déjouer ses jeux de rôles et ses jeux de masques ;
- connaître les fondamentaux pour neutraliser un manipulateur pervers narcissique ;
- imposer un cadre juridique en amont et utiliser la législation pour protéger son entreprise.

Une fois averti et formé, le discernement et les techniques apprises peuvent permettre au manager de pointer et d'**enrayer rapidement les dysfonctionnements provoqués** par ces manipulateurs nocifs à l'entreprise.

## La Maison du Luxembourg à Thionville souffle ses 10 bougies

**L**e 14 octobre 2016, le Premier ministre, ministre d'État, Xavier Bettel, a assisté aux célébrations à l'occasion des 10 ans de la Maison du Luxembourg à Thionville.

La Maison du Luxembourg guide et oriente les citoyens français à la recherche d'informations sur les conditions d'emploi au Luxembourg et les accompagne dans leurs démarches, que ce soit en matière de recherche d'emploi, d'informations sur le droit du travail, la législation sociale ou la fiscalité de même que sur les prestations familiales, l'enseignement ou l'appren-

tissage de la langue luxembourgeoise et l'offre culturelle et touristique au Luxembourg. A cette occasion, le Premier ministre a dévoilé une plaque commémorative pour les 10 ans de la maison de Luxembourg.

Dans son discours, le Premier ministre a félicité les fondateurs de la Maison de Luxembourg pour cette excellente initiative que a permis de rapprocher les deux régions. Il a souligné les bonnes relations entre le Luxembourg et la région de Thionville.

"Ici, nous vivons l'Union européenne et ses avantages au quotidien", a déclaré Xavier

Bettel. "Sans l'Union européenne et la libre circulation, cette symbiose entre la Lorraine et le Luxembourg ne serait pas possible", a constaté le Premier ministre et de continuer : "Nous avons trop souvent tendance à oublier les avantages de l'Union européenne alors que tout un chacun d'entre nous en profite tous les jours".

Il a estimé que les relations transfrontalières sont à l'origine d'une situation gagnant-gagnant où le Luxembourg et son économie profite du précieux vivier de main d'œuvre de la Lorraine en accueillant chaque jour plus de 90.000 travailleurs frontaliers français sur son territoire alors que les Lorrains profitent de la

dynamique du marché de l'emploi luxembourgeois. Xavier Bettel a précisé que ces 90.000 salariés correspondent environ au double des salariés de Renault en France ou sont équivalents à tous les salariés de Total au niveau mondial, ce qui fait du Luxembourg un des premiers employeurs de la Lorraine.

En guise de conclusion, le Premier ministre s'est montré confiant qu'aussi bien la Maison du Luxembourg de même que les relations transfrontalières en général entre la Lorraine et le Luxembourg ont de beaux jours devant elles.