

Le pervers narcissique et l'effet «voiture rouge»

Toute personne désagréable qui ne met pas les formes et ne pense qu'à ses buts n'est pas forcément un pervers narcissique.

Texte: Annabelle Péclard



Annabelle Péclard est psychologue du travail et co-directrice du Cabinet Didisheim.

Les manipulateurs sévissent-ils toujours dans les organisations? Ont-ils été neutralisés ou se sont-ils au contraire démultipliés? Aux dires de mes clients, la tendance serait à la hausse. Bon nombre de manipulateurs ont été repérés sous les traits d'un(e) chef(fe), d'un(e) conjoint(e) ou d'un(e) collègue! Mais sont-ils réellement plus nombreux aujourd'hui ou ne serait-ce pas plutôt l'effet de la voiture rouge récemment acquise que nous repérons un peu partout? En vérité le problème est plus délicat. Prenons, par analogie, l'exemple de la fièvre. Accompagnée d'un mal de tête et d'une perte d'appétit, elle peut être le symptôme de maladies variées plus ou moins sévères. Il en va de même pour une partie des attitudes du pervers narcissique; certaines sont communes à plusieurs troubles. Dans ces conditions, le risque est important d'aboutir à une conclusion hâtive. La situation réelle suivante – rapportée par une participante à une supervision que je co-anime – nous servira à illustrer les conséquences de cette tendance ainsi qu'à réfléchir à notre façon de collaborer avec des personnalités complexes, qu'elles nous apparaissent comme difficiles, incompréhensibles ou fragiles.

Une nouvelle directrice financière, Christelle, a été engagée au sein de la société où évolue Pierre, un responsable RH, qui après s'être forgé une première impression positive de cette femme énergique et souriante, se sent persécuté. Il a lu un ouvrage sur le thème des pervers narcissiques et, sincèrement, il est convaincu que cette directrice est une manipulatrice. Elle veut tout, tout de suite et sans se conformer aux processus en vigueur au sein de l'entreprise. Elle le «harçèle» avec ses coups de téléphone et ses mails – jusqu'à 30 certains jours – et se montre tantôt enjouée tantôt sarcastique, soufflant le chaud et le froid. Alors qu'il arrive à Christelle de critiquer avec un rire moqueur la philosophie «sociale» de la société qui n'a pas su «se défaire des incapables qui composent son équipe» et de déplorer «l'inefficacité» du département RH, à d'autres instants, elle se montre «toute gentille» avec Pierre, auquel elle assure avoir besoin de ses compétences.

Pierre se sent «aspiré et envahi». Il évite donc au maximum Christelle. Il a bien retenu les conseils relevés dans l'ouvrage sur les manipulateurs: il faut s'en protéger et ne pas leur montrer nos émotions. Distant, il ne répond pratiquement plus aux appels incessants de Christelle, ni à ses messages et l'évite lorsqu'il l'aperçoit qui court, comme à son habitude, dans les couloirs. Pourtant rien ne change; au contraire, la situation s'aggrave. Quelques membres de l'équipe de la directrice sont venus se plaindre de «ses propos arrogants et de son comportement abusif»; elle n'est jamais satisfaite du travail réalisé et le fait abruptement savoir. En parallèle, Christelle, continue à juger autrui sans nuance et son manque de savoir-être ne s'améliore pas; elle aime ou déteste d'entrée de jeu les gens et n'en fait

qu'à sa tête, sans considération pour les autres. Après six mois, elle n'a toujours pas accompli les démarches nécessaires pour obtenir son badge, ce qui crée de nombreuses implications administratives et complique le travail de ceux qui le réalisent. Elle entre régulièrement dans l'espace privé des collaborateurs en disant «puis-je...», mais n'attend pas la réponse avant de disposer d'un dossier ou de poser une question en les interrompant. Par ailleurs, elle se met régulièrement en avant et se vante de son parcours professionnel «exceptionnel». Elle exige l'excellence et ne montre pas de considération pour le travail d'autrui, à moins qu'il ne soit parfait. Autant de signes qui attestent de difficultés relationnelles, et probablement, au vu des faits relevés, d'autres troubles; mais malgré quelques traits similaires, Christelle n'est assurément pas une perverse narcissique. La suite de l'histoire tend à nous le prouver.

Contrarié par cette relation difficile, Pierre décide d'observer plus attentivement Christelle et découvre d'autres facettes de la directrice. Elle dispose d'un esprit particulièrement vif et fait preuve de perfectionnisme. Créative, elle a de très nombreuses idées pour innover et identifie les problèmes avant qu'ils n'arrivent; sa pensée en arborescence se révélant parti-

«Les personnalités que nous considérons comme difficiles, sont en réalité complexes.

Si quelques-unes d'entre elles sont réellement nocives, la plupart agissent simplement d'une manière inadaptée, que nous ne comprenons pas, de façon répétitive, sans flexibilité.»

Annabelle Péclard

culièrement efficace dans ses diverses analyses. En revanche, lorsque quelque chose ne fait pas sens à ses yeux, elle ne peut se résoudre à s'y impliquer. Christelle craint aussi constamment de ne pas être à la hauteur; elle se consacre presque exclusivement à son job, travaille sans relâche, ne développe quasiment aucun lien social et se montre hypersensible. Accompagné dans sa réflexion, Pierre développe des hypothèses et modifie son comportement en conséquence. Se remettant aussi en question, il réalise qu'il se sent touché dans ses valeurs face à cette femme qui ne respecte ni les codes sociaux usuels ni la culture interne. Doté d'une grande conscience professionnelle, il se sent blessé par les critiques incessantes de Chris-

telle qu'il considère injustes. Il réalise alors comment leur propre personnalité impacte celle de l'autre et alimente leurs réactions défensives mutuelles: plus il évite Christelle, plus elle est anxieuse, plus elle le sollicite, se montre exigeante et critique, plus il se sent blessé... Avec sa stratégie de l'évitement Pierre a accentué le comportement inadapté de Christelle.

Fort de ce constat, Pierre décide de modifier sa façon de communiquer et d'interagir avec Christelle. Tout en étant disponible, il instaure des règles et pose des limites. Il prend aussi le temps de lui expliquer pourquoi il est nécessaire qu'elle obtempère à certaines règles et décode pour elle la culture d'entreprise. Explications qu'il n'aurait «jamais cru pertinent d'expliquer à un cadre supérieur!» En s'attachant à cerner les besoins de Christelle, sans la juger, il ajuste son mode relationnel, renverse peu à peu la dynamique et réussit à créer un lien de coopération.

Par son attitude, Pierre est parvenu à faciliter l'intégration d'une personnalité complexe: une femme au QI très développé, perfectionniste, anxieuse et peu soucieuse tant de la relation que de tout ce qui ne contribue pas directement à l'atteinte des objectifs généraux. Il a permis à Christelle d'occuper une place acceptable pour tous en faisant bénéficier l'entreprise de ses capacités

hors norme. Pourtant, Christelle aurait tout aussi bien pu être licenciée après avoir été accusée de mobbing!

Les personnalités que nous considérons comme difficiles, sont en réalité complexes. Si quelques-unes d'entre elles sont réellement nocives, la plupart agissent simplement d'une manière inadaptée, que nous ne comprenons pas, de façon répétitive et sans flexibilité. Avec notre pro-

«Prendre le temps de comprendre l'autre, tout aussi étrange et dérangent qu'il nous apparaisse, ne signifie pas tout accepter.»

Annabelle Péclard

pension à nous défendre avant toute chose et par une réaction inadéquate, nous renforçons leur manque d'adaptation et aggravons la situation. Prendre le temps de comprendre l'autre, tout aussi étrange et dérangent qu'il nous apparaisse, ne signifie pas tout accepter et s'avère essentiel pour agir intelligemment en assumant son rôle de cadre ou de RH – ce qui peut aussi

parfois impliquer de prendre des mesures drastiques. Mais attention à l'effet voiture rouge ou à tout autre jugement à l'emporte-pièce!

Le manipulateur – ou la manipulatrice – se sent à son aise dans une société narcissique qui valorise les résultats et les apparences, mais il n'est pas, aux dernières nouvelles, en voie majeure d'expansion. Toute personne désagréable qui ne met pas les formes et ne pense qu'à ses buts n'est pas une perverse narcissique. Cette pathologie – que le DSMV qui répertorie les troubles psychologiques ne reconnaît toujours pas – est loin d'être celle qui sévit le plus dans le monde du travail. En revanche, selon de récentes études, 50% des personnes actives pourraient, au cours de leur carrière professionnelle, être affectées temporairement ou durablement par des troubles de la personnalité. Il serait temps de comprendre ce que cela signifie. Il serait temps que toute personne, dont l'activité centrale est en lien avec l'Humain, reçoive une réelle «psycho-éducation»¹ afin qu'elle puisse encadrer au mieux ces femmes et ces hommes – vous qui me lisez, votre collègue ou votre parent – dans l'intérêt de tous, y compris celui de l'entreprise.

¹ Lire à ce sujet l'excellent Dossier HRM n°53, sous la direction de Francesca Sacco, sur le thème des troubles psychiques au travail. A commander sur www.hrtoday.ch/fr/shop

Annonce

EAT • PAY • LOVE





Reka-Lunch : vos employés vont aimer !

La carte prépayée si pratique pour la restauration des employés

- permet aux employeurs d'externaliser la restauration subventionnée des employés;
- est acceptée dans de nombreux restaurants, take-aways et réfectoires;
- est exemptée des charges sociales et de l'impôt jusqu'à CHF 180.– par mois.

Profitez, vous aussi, de la formule Reka-Lunch pour votre entreprise :
argentreka.ch/lunch

Reka, pour encore plus.

