

Neutraliser le pervers narcissique

Livres et articles sur le thème pullulent. Une série américaine en a même fait son héros. Mais qui est le pervers narcissique? En quoi est-il nuisible? Comment l'identifier et le neutraliser?



Illustration: iStockphoto



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

Le pervers narcissique¹ est une personne immature. Une sorte de sale gosse égocentrique, sournois et cruel qui utilise les autres pour arriver à ses fins. Un manipulateur. Mais attention, n'est pas manipulateur qui veut. Le mot est régulièrement galvaudé. Nous parlons ici de manipulation mentale et non d'une quelconque stratégie visant à convaincre une tierce personne du bien-fondé d'une idée ou d'un projet. Lorsqu'une personne cherche à influencer autrui, elle le fait de manière ouverte, dans un but constructif ainsi qu'en sachant renoncer. La pression est adaptée et apparente, la tentative d'exercer du pouvoir aussi. La manipulation, elle, ne vise pas le bien de l'autre, mais la satisfaction d'objectifs personnels aux dépens d'autrui; la pression est cachée, extrême, et des arguments prétendument rationnels déguisent une demande non formulée. Face à quelqu'un qui cherche à nous convaincre ouvertement, nous pouvons nous positionner, défendre notre point de vue ou stopper la discussion. Avec un manipulateur qui agit souterrainement, la communication est à sens unique; il n'y a ni dialogue, ni échange.

Pourquoi vouloir identifier le pervers narcissique?

Pour arriver à ses fins, le manipulateur utilise le groupe, sans que celui-ci n'en soit toujours conscient. A l'image du pendule

¹ Le masculin est utilisé par simplification mais la personnalité se décline également au féminin.

² Prénom d'emprunt.

de Newton, seules les billes extérieures semblent entrer en jeu et subir un choc, alors que ce sont celles du milieu qui permettent le mouvement. L'action du pervers narcissique est masquée; s'il donne en société une image brillante et polie, il est particulièrement cruel avec sa victime et son impact sur elle est loin d'être anodin. Perte de sommeil et d'appétit, angoisse, culpabilité, honte, dépression... – la liste des conséquences est longue. Si une personne est anéantie, c'est tout un système que le manipulateur exploite afin de gagner en pouvoir.

Le premier point essentiel est le sentiment de malaise que l'on peut ressentir face au pervers narcissique. Prenons un exemple. Jean² fait appel à notre cabinet RH pour résoudre un conflit d'équipe. Un partenaire professionnel de référence me dit grand bien de ce directeur: «Tu verras, il est ouvert, professionnel et très compétent.»

Je pars ainsi confiante pour analyser la demande. Pourtant, face à Jean, je me sens rapidement très mal à l'aise, alors qu'objectivement il n'y a aucune raison. La demande est claire et l'homme reconnaît immédiatement l'existence de conflits au sein de son équipe. «Ma situation professionnelle est très pénible, affirme-t-il, je suis inquiet et peiné des accusations qui sont portées à mon encontre, mais tellement soulagé qu'une professionnelle de grand renom vienne m'aider.»

Cette louange excessive, associée au mode de communication de Jean, révèle la raison de mon ressenti négatif. Alors qu'il expose des faits émotionnellement forts, aucune expression sur son visage et dans le ton de sa voix ne les reflètent. Il y a décalage entre le discours et le comportement. Sans compter

l'utilisation d'euphémisme, de propos à double sens et autres paradoxes qui émaillent son discours. Le pervers narcissique a en effet pour habitude de perdre ses interlocuteurs dans les détails de ses propos; il complique davantage qu'il ne clarifie. Il parle beaucoup et souvent de façon énigmatique, décousue, embrouillée ou imprévisible. Nous devons faire un effort constant et épuisant pour le comprendre. Occupé à démêler cet imbroglio, notre cerveau n'identifie pas les tentatives de manipulation et se laisse comme hypnotiser. La mise sous emprise commence. Par la suite, je réaliserai, stupéfaite, que Jean est capable de mentir avec affront, comme seuls les enfants en sont habituellement capables. Je constaterai également qu'il émet une pression inadaptée sur son entourage afin d'obtenir tout, tout de suite, alors qu'il n'y a pas d'urgence, qu'il pratique le chantage émotionnel, qu'il se montre tendu et nerveux en permanence et qu'il ne se remet jamais en question. Autant de caractéristiques usuelles du pervers narcissique.

Se protéger et l'empêcher de nuire est la seule issue réaliste

Le manipulateur n'a que son propre intérêt en tête; l'autre n'existe pas. Du fait de son absence de culpabilité et d'empathie, les démarches impliquant la remise en question ont très peu de probabilités d'aboutir. Se protéger et l'empêcher de nuire est la seule issue réaliste. Il est ainsi conseillé de poser un cadre précis qui ne laisse pas de place au flou, de prévoir des entretiens courts en précisant la durée et l'objectif – pour atténuer le risque d'emprise –, de rester très factuel, de ne pas montrer ses propres émotions – pour éviter de lui fournir des armes – et de pointer le non respect d'une règle. Le manipulateur joue sur nos peurs; lui montrer que nous ne le craignons pas le désta-

Conseils pour neutraliser un pervers narcissique

- Déjouez ses jeux en lui montrant que vous n'êtes pas dupe. Démuni face à une personne qui ne se laisse pas manipuler, il en deviendra caricatural, allant parfois jusqu'à dévoiler naïvement ses intentions.
- Ne lui fournissez que très peu d'informations sur vous. Moins il en sait, moins il aura de prise pour vous nuire. N'oubliez pas qu'il tend à considérer les gens comme des choses à utiliser pour atteindre ses objectifs et n'aura aucune empathie pour vous.
- Affirmez-vous avec assurance. Dites fermement et calmement ce que vous voulez et répétez-le autant que nécessaire. Ne cherchez pas à négocier, expliquer, justifier ou demander.
- Posez des règles claires et rappelez-les régulièrement; ne transigez pas. Le cas échéant, confrontez et recadrez avec fermeté et sans agressivité. Le sentiment d'impunité se développant très vite chez la personne perverse narcissique, ne tolérez aucun écart.
- Restez vigilant sur l'habileté du pervers et travaillez à plusieurs afin de confronter vos ressentis et ajuster vos stratégies. Associez les ressources humaines; ne gérez pas seul la situation.
- Si vous avez affaire à un pervers narcissique de haut vol: fuyez!
- Enfin, le Cabinet Didisheim propose une formation sous forme de supervision sur le thème «Travailler avec des personnalités difficiles» (www.didisheim.ch). Elle s'adresse aux cadres, responsables RH, formateurs ou coachs.

«Le pervers narcissique n'est pas si intelligent qu'il n'y paraît. Mais, il met toute son intelligence au service de sa perversité.»

Annabelle Péclard

bilise. Le pervers narcissique n'est pas si intelligent qu'il n'y paraît. Mais, il met toute son intelligence au service de sa perversité. Il est ainsi courant de constater qu'il réussit à grimper dans la hiérarchie en faisant accomplir à d'autres ses propres tâches. En cinq ans, Jean a engendré le départ de nombreuses personnes, occasionné des arrêts maladie de longue durée – parasitant l'opérationnel et le professionnalisme de toute une équipe –, créé des tensions à tout niveau et engendré un audit. Le coût humain et financier est incalculable. L'identifier et le neutraliser plus promptement aurait pourtant été possible! ■

Annabelle Péclard