



COACHING

# Démasquez les manipulateurs

Qu'elles agissent en vue de vous nuire ou de vous séduire, ces personnalités se révèlent toxiques. Vous ne voulez plus en être victime? Voici comment les repérer et les contrer.

**P**ersonne n'est à l'abri d'une manipulation. Flore Ozanne, chasseuse de têtes pourtant aguerrie, a failli en faire les frais. Séduite par la personnalité et le parcours d'un candidat, elle le présente à son client. Il fait l'unanimité chez le futur employeur, avant d'être démasqué : «En vérifiant ses références, nous nous sommes aperçus qu'il était au chômage depuis plus d'un an. Il s'était inventé des expériences sur lesquelles il fournissait des détails précis et avait même eu l'habileté d'avouer certains échecs. Son discours et sa posture étaient parfaitement maîtrisés.»

Ce type de profil n'est pas exceptionnel, surtout en entreprise. Il relève de la catégorie des manipulateurs égocentriques, qui agissent exclusivement dans leur propre intérêt. Il existe des cas plus rares, mais plus dangereux, comme celui du manipulateur malveillant, virtuose du harcèlement. «Son intention est de nuire, voire de détruire. Il assouvit un besoin de domination», décrit la psychologue Christel Petitcollin, auteur de l'ouvrage «Echapper aux manipulateurs» (Guy Trédaniel Editeur). Pour se prémunir contre ces empoisonneurs, un seul remède : apprendre à les détecter et à repérer leur mode opératoire. Et, surtout, s'efforcer de réagir pour ne pas en devenir la cible.

## AVEZ-VOUS LE PROFIL D'UNE VICTIME ?

Pas de manipulateur sans «punching ball». Le souffre-douleur, contrairement à une idée reçue, n'est pas forcément un individu fragile ou faible. C'est plutôt quelqu'un de dynamique,

bienveillant, apprécié des autres et peu méfiant de nature, mais dont la personnalité présente certaines failles (manque de confiance en soi, peur d'être rejeté et de décevoir, tendance au perfectionnisme). Le manipulateur a tôt fait de détecter ces faiblesses et s'appuie sur elles pour asseoir son emprise. Une situation qu'a vécue Philippe, 42 ans, manager dans une agence immobilière. «Mon responsable savait que je n'avais pas le bac. Il a compris que, de ce fait, je manquais d'assurance. Lorsqu'il m'a proposé de monter en grade, je me suis senti éperdu de reconnaissance à son égard. Il en a profité pour me surcharger de travail!»

Le manipulateur sait en effet repérer certains signes, en apparence anodins, qui trahissent le manque de confiance en soi. «Il est attentif à la position du visage, au port du menton, baissé ou conquérant. Il enregistre très vite que son interlocuteur a le regard fuyant, qu'il ne finit pas ses phrases, qu'il n'ose pas exprimer ses opinions, qu'il a tendance à s'excuser trois fois lorsqu'il arrive avec

**Patrick Mathieu, "regional manager" de Iomega (stockage informatique)**

## "J'ai déjoué les ruses d'un vendeur affabulateur"

«Alors que je venais d'être nommé directeur commercial dans mon ancienne entreprise, j'ai remarqué que l'un des vendeurs était beaucoup moins performant que les autres. Quand je l'interrogeais, il m'assurait avec beaucoup d'aplomb que c'étaient nos produits qui étaient en cause : trop chers, pas assez compétitifs. Je commençais à avoir des doutes sur nos choix stratégiques et notre positionnement. J'avais même alerté la direction. En parallèle, je me suis mis à le tester. J'ai exigé un rapport d'activité et découvert que les vendeurs chez lesquels il était censé effectuer des visites régulières ne le connaissaient pas. Et que les trois quarts des "affaires manquées" n'avaient jamais existé! Désormais, j'impose à tout commercial d'envoyer des chiffres, des dates et des rapports de visites à chaque client, avec copie à mon intention.»





Depuis qu'il s'est aperçu qu'un collaborateur l'avait mené en bateau, ce manager exige de ses commerciaux des rapports de visites détaillés.

cing minutes de retard, autrement dit qu'il culpabilise pour un rien», décrypte la thérapeute Isabelle Nazare-Aga.

### À QUOI RECONNAÎT-ON UN MANIPULATEUR ?

Il est menteur, ne supporte pas la critique, nie l'évidence, ne tient pas compte des désirs de ses collègues, accuse les autres quand c'est sa faute, change d'opinion selon les situations, divise pour mieux régner... Dans son livre «Les manipulateurs sont parmi nous» (Les Editions de l'Homme), Isabelle Nazare-Aga a listé 30 critères permettant de repérer à coup sûr un manipulateur. Si quelqu'un, dans votre entourage, en cumule une quinzaine, vous tenez déjà un spécimen intéressant. «Mais les manipulateurs les plus redoutables, ceux qui ne se contentent pas de la flatterie pour arriver à leurs fins, en réunissent en général plus de vingt», explique-t-elle.

Le manipulateur possède une personnalité multifacette dont il joue. Affable, il se fait confidant, pour, l'instant d'après, se positionner en victime afin que vous accédiez à ses demandes, puis redevient autoritaire, avant de se présenter en sauveur. Juliette se souvient : «Quand je me plaignais d'enchaîner, sans pause, des journées de douze heures, il me rétorquait qu'il m'avait donné ma chance, et je devais convenir que c'était vrai. Il entretenait un sentiment de dette permanente et, finalement, une dépendance affective.» Habile, le manipulateur maîtrise parfaitement la relation victime-bourreau-sauveur et saute d'un rôle à l'autre, en fonction des situations.

Autre caractéristique qui doit vous alerter, son mode de communication. Il n'exprime pas clairement ses souhaits, bloque les informations, attend toujours le dernier moment pour vous demander quelque chose. Il utilise les autres pour faire passer ses messages. Observez également sa façon d'être. «En général, il vous regarde de l'œil gauche, celui de la séduction, en penchant la tête de côté, ce qui rassure. Sa gestuelle est souvent dissymétrique (une main dans une poche, l'autre pointée vers vous). Cette dissymétrie trahit son manque de sincérité», avertit Philippe Turchet, qui, depuis vingt ans, développe la synergologie, une discipline qui décrypte le fonctionnement de l'esprit humain à travers la lecture

## Ce type d'individu use de trois leviers : le doute, la peur et la culpabilité

du langage corporel. Pour se faire plus persuasif, le manipulateur a aussi recours au contact physique. Il accompagne ses requêtes d'une légère pression sur le bras de sa proie.

### IDENTIFIEZ SON MODE OPÉRATOIRE

Selon ses objectifs, l'odieux personnage n'adopte pas les mêmes techniques. S'il veut vous obliger à faire quelque chose, travailler toujours plus, par exemple, il utilisera des méthodes qui s'apparentent à celles de certains commerciaux. Robert-Vincent Joule, coauteur avec Jean-Léon Beauvois du «Petit traité de manipulation à usage des honnêtes gens» (PUG), en décrit plusieurs dans son livre. Comme celle du «pied dans la porte», consistant à arracher une concession anodine pour ensuite en exiger une autre bien plus importante. C'est ainsi que Marie, 29 ans, infographiste dans une PME marseillaise, s'est retrouvée à recevoir les clients, prendre les commandes, s'occuper de la comptabilité, aller chercher le repas du patron et... faire le ménage. «Au début, il m'a juste suggéré de nettoyer mon bureau. Comme c'était mon espace de travail, j'ai naturellement accepté. Puis j'ai dû faire les escaliers et passer l'aspirateur dans son bureau. Il m'expliquait que, dans une PME, il fallait s'épauler...» Dès qu'elle tentait de se rebeller, il entraînait dans une colère noire. «Pour éviter les crises, j'obtempérais», regrette-t-elle aujourd'hui.

Le mode opératoire du manipulateur malveillant est encore plus sournois. «Il use de trois leviers : le doute, la peur et la culpabilité», résume Christel Petitcollin. Tout commence par une phase de séduction : il vous tutoie rapidement, quémande des services extraprofessionnels, vous invite en week-end alors que vous le connaissez à peine. «Dans ce cas, freinez des quatre fers, prévient-elle. Son objectif est de gagner votre confiance pour mieux déceler vos points sensibles.» Suit une phase d'isolement, puis d'affaiblissement. «Alors que mon chef



## ROCANCOURT, MADOFF, ROMAND :

Ces trois personnalités ont défrayé la chronique ces dernières années. A leur niveau, il ne s'agit plus d'actes isolés, de mensonges à la petite semaine, mais bien de manipula-

tion à grande échelle, de celle qui occupe la une des journaux. Leurs manœuvres ont fait de nombreuses victimes, dans des milieux différents, jusqu'à provoquer leur propre chute.



Avec Naomi Campbell en 2008 au Festival de Cannes.

### Christophe Rocancourt

#### L'arnaqueur séducteur sait se rendre indispensable

Il se vante d'avoir «pris 35 millions de dollars» à de riches gogos. Même s'il a accroché des people à son tableau de chasse (Michel Polnareff, Mickey Rourke, Jean-Claude Van Damme...), les victimes de ce natif de Honfleur sont plutôt de petits investisseurs auxquels il avait promis de faire fructifier leur argent. Escroc, Christophe Rocancourt est aussi séducteur et mythomane. Il s'est inventé une panoplie d'identités. Sa tactique : se rendre indispensable. Très présent en cas de besoin, il crée un attachement et une dépendance. C'est de cette manière qu'il a récemment «emprunté» 850 000 euros à la cinéaste Catherine Breillat, qui le poursuit en justice.

PHOTOS : ADRIEN LINDOUX/MAGNET - FANCLIE - INTERESPA

avait toujours été charmant, du jour au lendemain, il ne m'a plus parlé. Il passait par mes collègues pour s'adresser à moi. J'avais l'impression de ne plus exister», raconte Stéphane, 57 ans, directeur administratif dans une entreprise de logistique, à Roissy. Cet isolement, Sylvie, alors gestionnaire RH chez un assureur, l'a subi en même temps qu'elle voyait fondre ses responsabilités : «Mon supérieur ne me prévenait plus de certaines réunions, confiait les dossiers intéressants à une stagiaire et m'obligeait à faire du secrétariat. Il est allé jusqu'à me prier de déjeuner moins souvent avec mes collègues.» S'ensuit, presque toujours, une remise en cause du travail, des attaques personnelles, puis des critiques publiques. Le manipulateur souffle le chaud

et le froid pour déstabiliser. «Mon manager me répétait sans cesse qu'il était déçu, après tout ce qu'il avait fait pour moi. Je me sentais de plus en plus incompétent», observe de son côté Philippe. A l'arrivée, des symptômes prévisibles : stress excessif, sentiment diffus d'oppression, fatigue et parfois dépression.

### OBLIGEZ-LE À FAIRE TOMBER SON MASQUE

La première étape pour qui veut sortir des griffes d'un manipulateur consiste à s'interroger : quel tort peut-il vraiment me faire ? «Cela vous permettra de passer d'un état de victime à un état de lucidité», remarque Jacques Regard, consultant en management relationnel et auteur de «Manipulation : ne vous

## TROIS AS DE LA MANIPULATION

### Bernard Madoff

#### Le profil de l'honnête homme

Plus grand escroc de l'Histoire, le financier américain a coûté 65 milliards de dollars à la planète. Entre 1980 et 2008, il a berné des milliers d'investisseurs qui pensaient placer leurs économies dans des Sicav sûres, achetées à leur banque ou à leur gestionnaire de patrimoine. La mécanique était bien huilée : Madoff utilisait l'argent des derniers investisseurs pour rembourser les premiers, selon le principe de la pyramide de Ponzi. Sa force ? Son image d'honnête homme discret, généreux et travailleur. Avec la crise, son système s'est effondré. Le 29 juin 2009, il a été condamné à la prison à vie.



### Jean-Claude Romand

#### Le mythomane pris à son piège

De son histoire, Emmanuel Carrère a tiré un livre, «L'Adversaire», et Nicole Garcia un film. Le 9 janvier 1993, Jean-Claude Romand tuait sa femme, ses enfants et ses parents, puis tentait de mettre fin à ses jours. L'imposteur était arrivé à un point de non-retour. Pendant dix-huit ans, il a fait croire à son entourage qu'il était médecin à l'OMS, à Genève. Pour mener le train de vie correspondant à sa situation fictive, il avait convaincu ses proches de lui confier leurs économies, car il avait, prétendait-il, accès à de bons placements en Suisse.



laissez plus faire!» (Eyrolles). Une fois cette prise de conscience opérée, mettez de la distance : adoptez une attitude cordiale, mais dénuée de toute implication affective. Restez laconique lorsqu'il vous pose des questions, surtout quand elles sont d'ordre personnel. Vous devez éviter les discussions pour qu'il ait moins prise sur vous.

Ensuite, posez les limites et sachez dire non, si vous estimez être dans votre bon droit. Montrez-lui que ses remarques ne vous atteignent plus. Il vous critique et vous rabaisse ? Restez (en apparence) de marbre. Cette indifférence va l'irriter, mais il ne saura pas comment y répondre. Enfin, si vous le pouvez, montrez-lui que vous voyez clair dans son jeu. Demandez-lui des précisions

sur un projet, obligez-le à étayer ses arguments pour qu'il sorte de son discours général et flou. Vous vous rendez compte qu'il vous mène en bateau et qu'il connaît mal son sujet. N'aimant pas être démasqué, il y a de fortes chances qu'il cesse ses agissements.

Le manipulateur tendance escroc, lui, prendra la fuite. Benoît Simon, directeur commercial d'une entreprise de télécoms, en a fait l'expérience. L'un de ses vendeurs avait signé de faux contrats pour gonfler ses commissions et toucher une indemnisation chômage élevée : «Il souhaitait se faire licencier pour créer sa propre structure, mais j'ai refusé. S'il voulait partir, à lui de démissionner !» Mais cette option n'entraînait pas dans ses plans, il a commencé à se

montrer agressif et n'est plus venu travailler, prétextant qu'il était victime de discrimination. «J'ai découvert la supercherie quelques semaines après son départ, poursuit Benoît Simon, en recevant des plaintes de clients qui se voyaient facturer des services qu'ils n'avaient pas commandés.» De même, aucune chance d'obtenir d'un manipulateur malveillant qu'il reconnaisse ses torts. Il renverra la faute sur vous, qui êtes trop sensible ou trop susceptible. «Vous risquez même de le rendre plus méfiant et vous vous exposerez à une hostilité encore plus sournoise», met en garde Jacques Regard.

### FUYEZ SI SON EMPRISE EST TROP FORTE

Vous n'avez pas la force de vous opposer à votre manipulateur, les appels du pied à la DRH n'ont rien donné et votre équilibre physique et moral est en jeu ? Vous devrez alors vous résoudre à prendre la tangente. Lorsque la manipulation dégénère en harcèlement moral, les victimes attendent trop souvent d'être au bout du rouleau pour s'échapper. De fait, ce n'est pas une décision facile, car le manipulateur exerce une emprise, parfois très forte, sur sa victime. «Lorsque j'ai reçu un avertissement après dix années d'ancienneté, simplement parce que j'avais dit à mon patron qu'il ne pouvait pas continuer à m'humilier en public, j'ai eu un déclic. Je me suis mis en arrêt maladie et j'ai négocié mon départ. J'avais perdu 10 kilos depuis son arrivée», raconte Patrick, qui sort tout juste d'une sévère dépression. Et pourtant, les attaques de son patron n'ont duré que deux mois. Juliette, elle, a tenu un an. Résultat, elle en a passé deux en arrêt maladie.

Faites tout pour changer de service, de façon à rompre le contact avec votre manipulateur. Conseil évidemment plus facile à suivre dans les grands groupes que dans les PME, où les opportunités sont plus rares. Si cela se révèle impossible, il faut alors se résigner à partir avant d'avoir perdu tout repère. A l'image de Sophie, une comptable qui, après avoir été harcelée pendant plus de huit mois et licenciée sans raison en début d'année, continue à «s'occuper de la paie». «Je le fais parce qu'il me l'a demandé, mais j'ignore si je vais être rémunérée.» Selon le barème d'Isabelle Nazare-Aga, son manipulateur remplit 23 critères sur 30. ■ Caroline Montaigne