

Coaching: que faire face à un manipulateur pervers ?

« Histoires de coaching » propose, à travers l'étude d'un cas concret traité par un coach de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement. Etienne Roy expose ici le cas d'un cadre dirigeant, directeur de la communication d'un grand groupe, confronté à un mécanisme de manipulation de la part de son patron.

LE CAS : le « dircom » d'une grosse entreprise craque peu après sa prise de fonction

La demande de coaching émanait de la DRH. Il s'agissait de permettre à ce cadre dirigeant de progresser sur certains points faibles décelés lors de son dernier entretien d'évaluation. L'entretien exploratoire confirme les objectifs mais au cours de la réunion tripartite, son patron se montre peu convaincu de l'utilité d'un tel travail sans toutefois s'y opposer. Le travail démarre. Le coaché apparaît très tendu et sur la défensive. Il s'ouvre davantage au cours de la deuxième séance et m'explique qu'il ne se sent vraiment pas à l'aise dans son poste. Et, qu'en dépit d'un investissement personnel considérable, il ne parvient ni à assumer l'ampleur des tâches, ni à cerner les attentes réelles de son patron. Il s'effondre, perdu et désorienté, blessé par les critiques systématiques de son supérieur, épuisé par ses demandes incessantes, soir et week-end inclus : « quoi que je fasse, cela ne va jamais, même si cela correspond exactement à sa demande et en plus j'aurais du deviner ce qu'il ne m'a pas demandé ! Je n'ai jamais vécu cela, je n'en peux plus, j'ai l'impression d'être un incapable, je ne sais plus quoi faire, je ne vois pas comment m'en sortir, je me sens impuissant... »

L'OEIL DU COACH : un manipulateur et sa proie

Le faisceau d'éléments caractéristiques de la relation entre mon client et son patron me conduit à penser à une situation de manipulation. D'un côté, des appréciations systématiquement négatives et des demandes floues, des reproches sur ce qui n'a pas même pas été demandé, l'exigence implicite d'une disponibilité totale ... Et de l'autre, des efforts démesurés pour être à la hauteur, l'épuisement et la culpabilité, la perte de repères et l'isolement inconscient tant familial que professionnel...

DES SOLUTIONS : décoder, nommer, parler

Dans un premier temps, un intense travail d'écoute a permis à mon client de décrire très concrètement ses interactions avec son patron puis de comprendre petit à petit les mécanismes à l'oeuvre. Cet homme au parcours brillant, à même de très bien exprimer son ressenti, ne s'était

pas rendu compte des talents de manipulateur de son supérieur, capable d'aller jusqu'à le féliciter pour mieux l'enfermer lorsqu'il tentait de s'éloigner de ses rets. Après avoir pris conscience du process en action mais aussi que ce type de situation était parfaitement décrit et analysé par des spécialistes, il se sentit soulagé et, s'ouvrant à des collègues, découvrit que certains étaient eux aussi piégés : chacun réagissait avec des stratégies différentes, mais aucun n'osait en parler.

Se protéger, faire évoluer la relation sans fuir

Pour ne pas se mettre pas en danger sur le plan professionnel, ce cadre a adopté une nouvelle stratégie : poser des limites, comme ne pas répondre aux mails ou aux appels téléphoniques durant le week-end et au delà d'une certaine heure en semaine; rester le plus souvent possible sur du factuel; contractualiser les demandes en revenant à la charge si nécessaire pour les faire préciser; éviter les temps de travail à deux au profit de séances collectives, en présence de tiers; rendre visible ce qui n'est pas acceptable... Ce comportement qui, dans un premier temps, sera l'occasion de violents reproches de la part du patron, est indispensable à la sauvegarde psychique du « manipulé ».

Construire son départ

Parallèlement, nous avons cherché ensemble une façon qui permettrait de quitter le poste sans nuire ni à sa carrière, ni à son équilibre familial. De nouvelles perspectives, sur un thème qui le passionne, ont vite émergé. Cela lui a permis de mobiliser son énergie sur un projet qui faisait sens, tout en construisant une relation purement fonctionnelle avec son patron, avant de trouver un autre poste dans une autre entreprise.

REPERES : mettre en lumière l'emprise

L'une des grandes particularités de ce type de situation est le processus d'enfermement inconscient de la victime qui ressent bien la tournure bizarre que prend la relation mais sans pouvoir vraiment nommer ce qui se passe. Le grand talent du manipulateur est en effet de bouger rapidement de position: ce qu'on a cru vrai un instant ne l'est déjà plus l'instant suivant. La victime perd alors très vite confiance en elle, se dévalorise, culpabilise, coupe les liens avec le reste du monde. Et plus le processus avance, moins elle ose évoquer ses difficultés et moins elle a de prise sur la situation. D'où l'utilité de trouver l'écoute d'un tiers pour exprimer son ressenti.

Réparer les dégâts psychiques, ramener l'Être au centre

Une fois les mécanismes éclairés, il convient d'aider la personne à comprendre comment et pourquoi elle entre à ce point dans le jeu de son persécuteur et à identifier ce qui l'entraîne à retomber dans le piège. En termes émotionnels, il s'agit de trouver comment ne plus être un objet du système relationnel, comment retisser le lien avec soi, ses envies, ses besoins, ses peurs... Enfin, lorsque le processus est décodé et désamorcé, reste à éviter l'un des plus gros pièges : « maintenant que j'ai compris, je vais jouer moi aussi ». Il y a un vrai danger à entrer de nouveau

dans le jeu de l'autre pour prendre une revanche. C'est lui redonner du pouvoir et rester l'objet de son désir...

Pour en savoir plus :

Leaders fous et imposteurs de Manfred Kets de Wries, Eska, 2004.

Le Désir à l'oeil de Lucien Israël, Editions Eres Arcanes, 2003.

Saccages psychiques au quotidien de Maurice Hurni et Giovanna Stoll, L'Harmattan, 2003.