

# Manipulation et angoisse en entreprise...

## Turbulences en périodes troubles

**D**ans des zones de turbulences pour l'entreprise telles que de profondes restructurations, une crise économique, des plans sociaux, le challenge en santé mentale se traduira ainsi : sauver à tout prix son intégrité, en ne sombrant pas, victime ou auteur, dans les méandres de la manipulation !

### De la manipulation mentale

La manipulation mentale vise à modifier le désir de l'autre, afin d'obtenir quelque chose de lui sans qu'il ne s'en aperçoive... Il s'agit d'orienter la représentation de l'interlocuteur, en utilisant des techniques cachées de contrainte (pouvoir, séduction, suggestion, persuasion...). La manipulation mentale peut conduire jusqu'au contrôle psychique d'une personne, avec un pseudo-consentement, fruit d'un lavage de cerveau.

En entreprise, celui qui manipule est donc, littéralement, celui qui a la **main mise sur autrui**. Cette mainmise peut être l'émanation du pouvoir visible mais surtout, du **pouvoir invisible**. Pour demeurer efficace, la manipulation ne doit pas être connue ! Dans la manipulation, tout est **occulte** : la méthode, les ressorts, le but.

### L'injonction paradoxale

Le sommet de la manipulation au travail consistera à persuader le salarié qu'il est autonome, qu'il se réalise pleinement, alors qu'en réalité il sera entièrement dévoué à l'intérêt de l'entreprise, ce dont il ne manquera pas de s'apercevoir, lorsqu'une difficulté économique importante surgira. Avec cette persuasion, le salarié assumera intégralement la responsabilité de son échec, faute d'avoir été, malgré les soutiens de l'entreprise, suffisamment performant. En somme, il y aurait là une forme de servitude volontaire moderne. L'une des armes les plus redoutables de la manipulation est l'injonction paradoxale, qui consiste à véhiculer des messages contradictoires. Elle est particulièrement utilisée en milieu de travail pour déstabiliser les personnes et leur ôter des velléités d'esprit critique...

**En période trouble, les injonctions paradoxales prolifèrent :**

- ✓ Le plan social, diminuant de façon draconienne les effectifs, sera estimé bienfaiteur pour les salariés : où l'on expliquera aux salariés qu'ils doivent être heureux de travailler plus pour davantage de résultats avec moins de moyens...
- ✓ L'on demandera au personnel de prendre davantage de temps avec la clientèle alors que les effectifs auront été diminués de moitié pour un volume constant de clients...
- ✓ L'on demandera aux commerciaux de ne pas utiliser le téléphone portable en conduisant, alors qu'ils conduisent toute la journée, mais de rappeler les clients dans les horaires de la journée de travail...
- ✓ L'on sommera les survivants de travailler la culture d'entreprise qui vient d'être mise à mal par le licenciement brutal et sans ménagement des anciens compagnons du secteur...

La manipulation n'a pas de camp de prédilection, et les syndicats manipulent parfois tout autant qu'une direction, en agitant le spectre de la peur : risques de suicide, licenciements etc.

Le sommet de la manipulation en eaux troubles consistera à faire admettre que la maltraitance est subie **pour le bien de la personne**. En voici l'un des exemples les plus criants : certains personnels de direction pourront être sommés de réaliser la réduction des effectifs dont ils seront... les premières victimes !

La manipulation devient systémique : chacun se méfiant de l'autre colportera des messages déformés, jusqu'à ce que se répandent rumeurs infondées, calomnies outrancières, effets de propagandes anxiogènes.



**L'entreprise est un théâtre humain dans lequel se jouent comédies et tragédies. La manipulation, par temps serein, y est utilisée par quelques arrivistes, ambitieux, opportunistes avides de pouvoir. Mais en périodes troubles, l'angoisse se propage au sein de l'organisation du travail, dans la vie psychique de l'entreprise. Dès lors, chacun se retranche, se méfie, se sent persécuté et peut devenir persécuteur, pour « sauver sa peau », dans une contagion généralisée de la peur. Or, la peur augmente la méfiance qui augmente le besoin de contrôler/manipuler autrui...**

## Quand manipule-t-on ?

L'on manipule lorsque l'on a besoin d'obtenir quelque chose de l'autre. La manipulation implique que l'autre ne serait pas d'accord pour nous donner ce quelque chose, si nous le lui demandions de façon transparente et honnête. Pour minimiser les risques de refus, il est donc fréquent d'utiliser la manipulation.

Souvent, les personnes ne voient pas qu'elles sont les instruments d'une manipulation de masse, et l'entreprise se retrouve aussi dans cet état d'inconscience, persuadée de bien faire, alors que les stratégies psychiques employées sont des stratégies de soumission et de contraintes laissant place à une intériorisation progressive de la souffrance d'être au travail. Par exemple, si le management se prend au jeu de la manipulation, plusieurs raisons essentielles peuvent être en cause : le désir de l'entreprise auquel le manager souhaite répondre, ses ambitions égocentrées, le sentiment d'insécurité qu'il éprouve. Dans ce dernier cas, le manager ne se sent pas suffisamment légitime ni légitimé dans son pouvoir de manager. Ainsi, la manipulation sera convoquée pour asseoir le pouvoir managérial, par lequel transite le pouvoir de l'entreprise sur le salarié (pouvoir inhérent aux relations de travail, avec un contrat de subordination supposé clair).

Le must de la manipulation managériale consistera à faire croire aux managés et aux managers qu'ils adhèrent à cette manipulation, comme si la manipulation était, somme toute, « honnête ». Plusieurs situations se rencontrent, dont les conséquences soumettent les individus au travail : définition floue des objectifs, des fiches de poste et des tâches permettant des interprétations visant à abuser du salarié, utilisation du groupe pour museler, grandes messes suscitant l'émotion destinées à paralyser la pensée, demandes expresses et systématiques dans l'urgence pour éviter la réflexion, intrusions réitérées dans la vie privée (week-end, travail...), techniques de chaud/froid dans les relations managériales, mauvaise foi, menaces latentes, pseudo-connivence, mise en dette puis demande de service, culpabilisation, jeu sur la déception...

La manipulation peut se nicher également dans les formations au management, non pas que l'on enseigne aux managers la manipulation (quoique), mais plutôt qu'eux-mêmes subissent des processus manipulateurs de contrainte, destinés à soumettre leur esprit critique, à briser leur autonomie, à les rendre exécutants alors qu'ils devraient être encadrants.

Quelques signes doivent vous alerter. Tout d'abord, si l'on vous met en situation de vous justifier sur une erreur devant un groupe. Ensuite, si l'on émet des jugements hâtifs à votre rencontre, surtout devant des témoins, par exemple en qualifiant de « résistance au changement » une posture de refus éthique qui pourrait être la vôtre.

Enfin, si les promesses ou demandes vous semblent excessives (par exemple, des formations « miracles » pour réduire le stress et la souffrance au travail etc.). Méfiez-vous des outils d'analyse que l'on utilise sur vous sans que leur fonctionnement, leurs résultats et leur finalité ne vous soient expliqués, surtout si ces outils vous sont imposés sans votre consentement : des tests de personnalité brandis sans discernement, PNL assortie d'interprétations sauvages...

**Pensez à vous poser régulièrement des questions essentielles, qui vous éviteront de vous tromper de chemin :**

- ✓ Quelle cause est-ce que je sers ?
- ✓ Quelles limites d'intégrité et de valeurs humaines me dois-je de respecter ?
- ✓ Jusqu'où suis-je prêt(e) à aller pour ne pas perdre mon travail ?

**Car chacun aura un jour des comptes à rendre à soi-même : votre conscience sait mieux que vous-même à quel point vous aurez conservé ou non votre intégrité dans cette manipulation de masse...**

**Et elle saura vous rappeler à elle, le moment venu.** ■

Ariane Bilheran,  
Dr en psychopathologie, Consultante,  
Présidente de la société Sémiole.

**Auteure de :**  
**Manipulation. La repérer, s'en protéger,**  
Paris, Armand Colin, 2013.

## Conclusion

**En définitive, usez d'une attitude avisée :**

- Évitez de mélanger les genres (confusion vie pro/vie perso), quoi qu'il en soit.
- Si vous ressentez un malaise, mettez-vous mentalement en retrait de la scène et tentez de l'observer, même si vous en êtes acteur.
- Posez-vous toujours la question de votre intérêt et de l'intérêt de votre collègue/manager à vous dire/faire faire ceci ou cela : cela vous évitera de rentrer trop naïvement dans le jeu du manipulateur.
- Apprenez à poser vos limites sans culpabiliser ni agresser l'autre, en exprimant votre ressenti et ce qui paraît juste et cohérent pour vous-même.
- Lorsque vous avez un doute sur ce qui se passe, écrivez-le par écrit, et n'hésitez pas à prendre le temps de l'analyser à tête reposée, y compris avec l'aide d'un professionnel (psychologue, coach...) extérieur.

**Et surtout, méfiez-vous toujours de :**

- Celui qui vous fait croire (ou dont la rumeur dit...) qu'il détient le pouvoir et qu'il est dangereux,
  - Celui qui accuse spontanément autrui de manipulation,
  - Celui que « tout le monde idolâtre ».
- Il se pourrait que le manipulateur... ce soit bel et bien lui !

## Bibliographie

**Harcèlement en entreprise**  
Paris, Armand Colin, 2010.

**Tous des harcelés ?**  
Paris, Armand Colin, 2010.

**Risques psychosociaux en entreprise**  
Paris, Armand Colin, 2011.

**Manipulation. La repérer, s'en protéger**  
Paris, Armand Colin, 2013.