



La manipulation au travail

Comprendre afin de mieux se protéger

Par Yohann Marchaut

Yohann Marchaut

La Manipulation au travail

Comprendre afin de mieux se protéger !

© Yohann Marchaut, 2022

ISBN numérique : 979-10-405-1781-8

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À Claude, Quentin et Anaël.

Partie I

Le cadre

Notre perception de la manipulation

Détecter et comprendre la manipulation mentale au travail, quelle gageure !

C'est une arme précieuse pour se **préserver** et **protéger** notre entourage, faire notre bonhomme de chemin dans le marché du travail, **avoir le cuir épais**. Ainsi, en connaissant les **ressorts de la manipulation mentale**, nous pouvons mieux l'appréhender. Nous progressons en acquérant un **degré de connaissance et de conscience supérieur** sur le sujet. Le livre n'est pas un traité de neurologie visant à cartographier les connexions synaptiques qui se déroulent dans l'encéphale du manipulateur. Bien au contraire, il vise à en **analyser le comportement, ses caractéristiques**, pour mieux le comprendre. Ecrire sur un tel sujet, c'est aussi une invitation pour se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire **soi et la protection de notre santé mentale, de nos projets**. Il faut se dire que, candidement, il y a des choses bien plus graves dans le monde ; que les manipulateurs peuvent jalonner notre parcours professionnel. Ils ne sont que des chiens qui aboient, et que nous, caravane modeste et brinquebalante sur le chemin de notre vie, **nous ne faisons que passer** pour avancer au mieux.

Une analogie peut être établie entre la manipulation et le jeu des échecs.

Dans les deux cas, il y a une **surface de jeu**. Cette dernière représente un **arbre des possibilités, un éventail des probabilités**. Surface de jeu ? Oui, ici, un service, une entreprise, une organisation ; là, un plateau de jeu, tangible, matériel, un univers de 64 cases. Ici, des personnes, des individualités. Là, des pièces, des cavaliers, des fous, des pions, etc. Elles sont **combinées** sous l'égide d'une stratégie. Cette dernière vise à **prendre le centre du plateau** (ou d'un service, etc.), sortir rapidement des pièces clés (fous, cavaliers) pour rayonner sur le centre convoité, **faire avancer les pions à petits pas** en veillant à ce qu'ils se protègent de manière mutuelle, tout en **identifiant les zones de vulnérabilité de notre dispositif** pour les défendre, et celles de l'adversaire, **pour les attaquer**. La manipulation et le jeu des échecs relèvent d'une **mécanique de l'esprit** qui calcule, anticipe, utilise les pièces (ou les individus) et leur flèche une trajectoire cohérente. Les pièces sont instrumentalisées par celui ou celle qui les gouverne, et concourent à la réussite de son **entreprise personnelle**. Dans la

manipulation et les échecs, les raisonnements se ressemblent. Dans les deux cas, il est utile d'avoir une conscience exacte de la valeur de chaque pièce, petite ou grande, disposée sur le plateau de jeu pour mieux les utiliser. Il faut aussi comprendre qu'une **pièce de faible valeur** peut s'avérer, à certains moments de la partie, **d'une grande importance**. Aucune pièce doit être négligée, bien qu'elle se situe dans un recoin du plateau de jeu et semble peu utile. Les pions, en fin de partie et lorsqu'ils sont proches de ce que nous appelons la « *promotion* »¹, en sont un illustre exemple. Pièces de faible valeur, ils peuvent faire basculer une partie à mi-chemin ou à la fin de celle-ci. Chaque pièce peut s'avérer clé dans la conduite de la stratégie et doit être activée à bon escient. Dans la manipulation comme aux échecs, c'est avoir conscience que des pièces peuvent être parfois dormantes, sous-exploitées et peuvent être mobilisées à des fins personnelles, au profit d'une stratégie. C'est avoir conscience de la logique des mouvements de ces pièces qui peuvent venir, soit brutalement, soit subrepticement, fracturer le mur de l'adversaire, déstabiliser la position d'une cible. Dans les deux cas, manipulation ou jeu d'échecs, c'est comprendre que la **combinaison des pièces**, lorsqu'elle est bien conduite sur plusieurs tours, peut parfois produire des **effets d'ensemble puissants**. Ces derniers sont d'autant plus substantiels que l'enchaînement du mouvement des pièces est logique, structuré. La manipulation est similaire aux échecs car il s'agit d'avoir conscience d'un pouvoir, celui de la combinaison et de la stratégie, d'utiliser des pièces dans un univers donné (ici un plateau de jeu, là une entreprise ou un service) pour fracturer une cible. La stratégie peut être défensive, en constituant avec minutie un **bloc solidaire et imprenable**, ou agressive en essayant des **ouvertures originales et des percées incisives** au commencement d'une partie, souvent portées par la dame, un cavalier et un fou qui viennent soutenir la pièce attaquante. La **stratégie reflète un comportement** qui varie selon les joueurs. Comme les échecs, nous le verrons, la manipulation est **polymorphe**. Elle s'incarne par **une variété de stratégies et de caractéristiques**. Ses formes sont variables. Naturellement, **les joueurs d'échecs ne sont pas tous des manipulateurs** et inversement, fort heureusement. Dans ses cahiers bleus, le philosophe **Ludwig Wittgenstein** nous alertait sur le risque d'un « *désir de généralité et de mépris pour les cas particuliers* »², selon lequel nous aimons les généralités et moins les nuances. Peut-être existe-t-il une corrélation entre la manipulation et les échecs mais je laisse le soin aux statisticiens de **trancher le destin de cette hypothèse**. Finalement, dans cette affaire d'analogie entre la manipulation et les échecs, seul compte « **l'esprit** ». C'est lui qui détermine le

comportement d'une personne, s'il est **sain ou perfide dans son jeu**. C'est lui qui nous permet, lorsque nous avons **un esprit sain, de détecter les esprits perfides**. C'est lui qui nous permet **d'avoir conscience de phénomènes imperceptibles** – une stratégie aux échecs qui se déploie sous votre museau et qui va vous foudroyer, ou l'existence d'un manipulateur dans votre service. C'est lui qui nous permet d'avoir conscience de notre conscience, de sa santé, de ses limites et de ses vulnérabilités (ce que les neurologues appellent la **métacognition**). Lorsque nous comprenons notre état de conscience, c'est aussi un moyen de repérer les phénomènes qui sont à l'œuvre et agissent sur nous. C'est avoir conscience que notre conscience soit parfois sous l'emprise de la manipulation. C'est l'esprit qui nous permet de **prendre conscience du fonctionnement de la conscience des autres** (ce que je pourrais appeler, pompeusement, **l'extra-métacognition**, même si une telle expression sera retoquée par les savants rigoristes de la *Neurological American Review*). Il s'agit ainsi de comprendre comment fonctionnent les comportements des autres, et en détecter les éventuelles déviations. L'extra-métacognition nous invite à observer les manipulateurs avec curiosité, pour comprendre ce qui les agite et les **raisons qui les poussent à agir parfois ainsi**. Dans toutes ces affaires psychologiques, intersubjectives, faites de jeu d'échecs et de manipulation, c'est l'esprit, donc, qui nous sauvera. Comme disent les grecs, il est le **pharmakon**, à la fois poison et remède.

Nous sommes sensibles à la manipulation, aux manipulateurs, à des degrés divers.

Pour certains, la manipulation est une notion éloignée de leur quotidien : une sorte de **machin fumeux, mental, cérébral**, qui concerne des personnes, sans doute situées dans des bureaux nichés dans des tours fuligineuses, qui se font **des nœuds au cerveau pour des raisons futiles**. Pour d'autres, elle est une **réalité anxiogène** qui envenime l'épaisseur des jours. Le sujet de la manipulation devient, me semble-t-il, de société. Il est décrit par divers guides ou des ouvrages spécialisés. Pour diverses raisons, je me suis **sentí traversé et concerné** par ce sujet. En prenant conscience de ce dernier, j'ai tenté de l'approcher de manière personnelle et, je l'espère, singulière. J'ai souhaité l'analyser **sans grille scientifique préétablie**, pour m'aventurer dans une modélisation du sujet fondée sur mon **intuition personnelle**. Cette prise de conscience de l'existence de la

manipulation ne doit pas reposer sur une intuition sans preuve. Elle doit s'appuyer sur un **vécu, une expérience, des indices concrets** qui s'accumulent dans le temps et attestent l'existence de la manipulation, de manipulateurs auxquels nous pouvons être confrontés. Pour écrire, il faut éprouver et être patient, le temps que **l'expérience décante dans l'esprit et rejoigne par la suite l'exercice d'écriture**. La patience permet, aussi, de confirmer l'existence du phénomène que nous souhaitons décrire. Le temps nous permet d'avoir la certitude d'écrire sur quelque chose de tangible, palpable, qui nous a remué l'esprit. Il faut se laisser imprégner par notre sujet d'écriture pour qu'il guide ensuite **la trajectoire de la plume**. Pour écrire, nous nous appuyons sur l'existence, que nous fermentons et faisons remonter en nous, jusqu'à l'esprit, lequel fabrique ensuite des idées, bancales ou non, qui rejoignent ensuite la surface du papier et, nous l'espérons, la mémoire de lecteurs. Ce livre part du postulat que la manipulation, ici localisée dans le milieu du travail, **existe**. Nous n'essayons pas d'estimer son ampleur. Cet exercice de quantification paraît **inutile et vain**. Cela supposerait l'administration de questionnaires ciblés à l'échelle des entreprises, de la TPE au grand compte en passant par les administrations, pour interroger des **échantillons représentatifs de notre société**. Nous pourrions ensuite délivrer des réponses dites objectives, accompagnées d'une marge d'erreur ou d'un intervalle de confiance pour les interpréter. Ce projet de recherche serait bien curieux. Le signal envoyé au travers de cette enquête serait par ailleurs dévastateur : gare à vous, des manipulateurs vous cernent de toutes parts. Ne soyons pas paranoïaques. **Ce n'est pas notre approche**. Le postulat est le suivant : **l'existence du phénomène** de la manipulation et de manipulateurs **suffit à justifier** que nous nous y intéressions et rédigeons un livre à ce sujet.

Le livre a été rédigé pour analyser la manipulation au travers des caractéristiques du manipulateur.

Dans le livre, nous avons classé les caractéristiques du manipulateur. Cet **effort de classification par caractéristique** contribue à l'établissement d'une forme d'objectivité dans l'analyse. C'est en **confrontant une situation et cette classification**, qui sera détaillée dans le livre et les caractéristiques qu'elle propose, que nous parvenons à mieux cerner une part de réel. La classification est aussi un **moyen pour éviter les raccourcis de l'esprit**, les simplifications,

les préjugés (ce qui précède le jugement, littéralement). Taxer de manipulateur une personne est simple, **un réflexe reptilien**, souvent irrationnel, sans preuves réelles, facile. **Nous montons en épingle des détails insignifiants**, captés à un instant t ou dans des bribes de moments, alors qu'il n'y a aucun phénomène de fond qui se trame et justifie une telle dénonciation. Le sujet de la manipulation se prête à des **raisonnements intuitifs, à l'emporte-pièce**, qui incriminent et classent des personnes dans le rang de manipulateur sans que des preuves soient apportées, le jugement soit réfléchi. Le livre a été écrit pour aider à établir un **jugement rationnel et étayé, avec le temps**. Avant de juger, il faut objectiver la situation avec des constats concrets. À l'inverse, une prise de conscience hâtive et aveugle nous amène à fabriquer une myriade d'hypothèses sur une situation, une personne, un comportement, à partir du néant, pour rien. Les jugements hâtifs, qui claquemurent les personnes dans des catégories clés en main (comme le manipulateur) conduisent à **fissurer le lien social, désagréger notre cohésion**. Ils isolent les personnes, réduisent **les possibilités d'extension de nos êtres par la communication avec autrui**. L'existence de la manipulation, son caractère furtif et indicible, ont la faculté de créer parfois des problèmes *ex nihilo*. Si nous résumions ce sujet à l'aide d'une brève de comptoir, il y a dans cette notion à boire et à manger, en somme, donc un péril d'en faire **un instrument briseur de liens**. Ressentir la manipulation et réagir à celle-ci, c'est une question de sensibilité, de corde des émotions, d'objectivation des situations, de recueil d'indices qui en atteste, ou non, la réalité. Cette démarche prudente est aussi une belle opportunité pour détecter les prémices d'une forme de manipulation chez une personne, prévenir pour éviter qu'une **telle pathologie se dégrade**, l'éduquer pour éviter que sa personnalité devienne davantage **toxique**. Cette démarche est aussi l'opportunité de **laisser une chance à des personnes**, que d'aucuns pourraient mal juger. La classification, qui sera détaillée dans le livre, sert de **grille intellectuelle utile** pour se prémunir contre des esprits malveillants. Nous l'avons écrit, nous sommes attentifs à la manipulation à des degrés variables car nous la percevons depuis **le prisme de notre expérience et de nos impressions**, qui sont un univers intrinsèquement variable lui-aussi. Il est alors **essentiel d'avoir dans cette variation des perceptions des principes fixes, intangibles** auxquels nous pouvons nous raccrocher et qui nous aident à approcher la manipulation, cette notion polymorphe, instable et indicible.