

Marwan Mery Laurent Combalbert

**MENTEURS, PERVERS,
SUICIDAIRES, HARCELEURS...**

COMMENT NEUTRALISER LES PROFILS COMPLEXES



EYROLLES

COMMENT NEUTRALISER LES PROFILS COMPLEXES

Comment contrer la mauvaise foi ou raisonner un paranoïaque ? Comment faire avec un patron pervers ? Que dire à un suicidaire du haut d'un immeuble ?

De manière inédite, cet ouvrage propose d'entrer en contact mais aussi de stabiliser, d'induire le changement ou de neutraliser les profils complexes.

Pour faire face à des situations du quotidien (conflit de voisinage, désaccord avec son conjoint, son patron...), mais aussi à des situations difficiles (prises d'otages, conflits sociaux, négociations complexes...), les auteurs ont modélisé une méthode pour gérer ceux qui adoptent une attitude qui nuit à la relation.

En s'appuyant sur leur parcours hors du commun et en nourrissant leur propos d'expériences vécues, Marwan Mery et Laurent Combalbert ont mis au point une classification unique des profils toxiques et formulent, sur le fond et sur la forme, leurs conseils de pro.

©ÉricLefevre



Diplômé de la Sorbonne, **Marwan MERY** a exercé différentes fonctions de négociation et de direction au sein de grands groupes internationaux. Parallèlement, il a assisté pendant de nombreuses années casinos et cercles de jeux en France et à l'étranger pour les aider à repérer les tricheurs professionnels et détecter le mensonge.

©ÉricLefevre



Diplômé de l'École Nationale Supérieure des Officiers de Police et de la National Academy du FBI, **Laurent COMBALBERT** a été négociateur de crise au sein du RAID avant de rejoindre un grand groupe international en tant que directeur associé pour coordonner la gestion des situations de crise.

Marwan MERY et **Laurent COMBALBERT** sont les fondateurs et dirigeants d'ADN, l'Agence des Négociateurs. Ils interviennent en entreprises et dans les organisations gouvernementales en tant que conférenciers, formateurs et conseillers sur la négociation complexe, la détection du mensonge, les relations conflictuelles, l'agilité collective et la gestion de crise. Marwan Mery et Laurent Combalbert enseignent également à la Sorbonne et à Sciences Po Paris. (adngroup.com)

**Menteurs, pervers,
suicidaires, harceleurs...**

**Comment neutraliser
les profils complexes**

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :

Marwan Mery, *Manuel de négociation complexe* et *Vous mentez !*

Pour contacter les auteurs :
www.adngroup.com
contact@adngroup.com

Illustrations : Pierre-Yann LALLAIZON

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56334-4

Marwan Mery Laurent Combalbert

**Menteurs, pervers,
suicidaires, harceleurs...**

**Comment
neutraliser
les profils
complexes**

EYROLLES



Sommaire

Introduction	7
--------------------	---

L'approche globale

Le pas à pas	11
Le comportement requis	17
Les renoncements nécessaires	26

9 profils opposants

1. Le ventre mou	33
2. L'agressif	39
3. La mauvaise foi	44
4. La girouette	49
5. Le critique	54
6. Le bon Samaritain	60
7. Le harceleur	65
8. L'égocentrique	69
9. Le réfractaire au changement	74

8 profils difficiles

1. Le narcissique	83
2. Le paranoïaque	88
3. L'histrionique	92

4. Le schizoïde	97
5. L'anxieux	102
6. L'anankastique	108
7. Le passif-agressif	114
8. Le psychopathe	120

7 profils critiques

1. Le suicidaire	129
2. Le pervers	134
3. Le violent	140
4. Les modificateurs comportementaux	146
5. Le syndrome érostratique	154
6. L'extrémiste	159
7. Le psychotique	165
Conclusion	173
Bibliographie recommandée	175

Introduction

« Dans chaque être humain vit une colonie entière »

Picasso

Avant toute chose, nous ne sommes pas des « psys ». Nous sommes négociateurs professionnels. Notre métier est d'intervenir pour le compte de sociétés ou d'organisations gouvernementales, en France ou à l'étranger, dans des situations qui requièrent notre expérience et expertise : kidnappings et rançons, relations diplomatiques, conflits sociaux, extorsions, négociations commerciales à forts enjeux, médiations, auditions, relations patients, gestions de crise, fusions et acquisitions... Ainsi, nous pouvons aussi bien accompagner des médecins face à des patients difficiles que des auditeurs dans le cadre d'une fraude financière ou tout simplement d'un conflit interpersonnel opposant des profils réfractaires au changement.

Nous venons d'univers riches et exigeants, qui ont non seulement façonné notre perception du monde, mais qui nous ont également procuré des grilles de lecture et outils pour faire face à l'adversité. Nos parcours complémentaires – l'un, ancien négociateur du RAID, formé au FBI et expert des situations complexes ; l'autre, négociateur privé, anciennement membre de comités de direction, expert en détection du mensonge et de la triche en casinos – nous ont permis de réaliser que le dénominateur commun qui régit un très grand nombre de situations conflictuelles et complexes est le facteur humain.

L'Homme est par définition unique et singulier. Difficile de le mettre dans des cases. Et même quand on y arrive, il finit par

en sortir. Car nous sommes tous foncièrement différents. Notre vision du monde est avant tout liée à notre éducation, notre environnement socioculturel, notre expérience et autres facteurs. Par principe, nous réagissons tous différemment en fonction des situations que nous rencontrons.

On souhaiterait que certaines situations soient plus simples, mais malheureusement elles ne le sont pas. Il faut alors s'adapter en conséquence. C'est-à-dire s'adapter à l'autre, pour faire avancer les choses, voire atteindre son objectif. Il y aura toujours quelqu'un pour vous barrer la route, semer le trouble dans votre esprit, comploter à votre sujet, vous trahir par moments ou simplement vous entraîner dans sa chute. C'est à ce moment-là qu'il faudra être fort pour ne pas basculer et garder toute sa lucidité.

Cet ouvrage est avant tout tiré de notre expérience. Il ne se veut en aucun cas philosophique ou moralisateur. Nous l'avons écrit à l'image de ce que nous tentons d'être au quotidien : simples et pragmatiques. Que faire dans telle situation ? Comment raisonner un paranoïaque ? Que dire à un suicidaire du haut d'un immeuble ? Comment faire avec un patron trop narcissique ? Comment contrer la mauvaise foi ? Ces réponses, nous les avons trouvées dans nos échecs et dans nos succès. Nous partagerons ainsi avec vous, et en toute humilité, ce qu'il est préférable de faire et ce que nous vous déconseillons de tenter. Excellente lecture.

Marwan Méry et Laurent Combalbert,
fondateurs d'ADN Group



1

L'APPROCHE GLOBALE

Pourquoi utiliser le terme « profil » quand tous les ouvrages de psychologie parlent de « personnalité » ? La personnalité d'un individu se définit par un ensemble de comportements, attitudes et caractéristiques émotionnelles le rendant singulier. Si cette définition a le mérite d'être parfaitement appropriée pour définir la notion de personnalité, elle souffre cependant de l'approximation analytique humaine. Dans de nombreux cas, certaines composantes de la personnalité d'un individu nous échappent entièrement, faute de temps ou tout simplement faute de données fiables. Dans un souci d'éviter les amalgames ou raccourcis trop hâtifs, le terme « profil » a été privilégié. Par « profil », nous entendons toutes les données directement accessibles, par l'œil et l'oreille, lors d'un premier contact ou dans un temps donné plus long. Malheureusement, très souvent, nous n'aurons jamais accès à la personnalité complète de l'individu. Nous nous contenterons alors du profil observable afin d'identifier les traits saillants pour ensuite apporter une réponse adaptée. L'expression « profil complexe » désigne un individu qui, de manière consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire, adopte des attitudes, comportements ou stratégies relationnelles qui s'opposent, momentanément ou durablement, à la création d'une relation stable.

Au regard de cette définition, trois catégories, reposant sur le degré de gravité, ont émergé : les profils opposants, les profils difficiles et les profils critiques.



La classification Combalbert-Méry

LE PAS À PAS

S'il n'existe aucune réponse universelle pour faire face à tel ou tel profil, des précautions s'imposent non seulement pour se mettre dans les meilleures dispositions, mais également pour espérer neutraliser des comportements inadaptés.

Ces grandes règles de gestion sont non invasives et s'appliquent à tous les profils complexes. Elles permettent simplement de fixer un cadre et de se poser les bonnes questions dès lors que nous sommes confrontés à des situations qui ont tendance à nous échapper. Car la gestion d'un profil complexe requiert deux compétences inamovibles : la capacité à travailler sur soi et la capacité à travailler sur l'autre. Si l'une flanche, l'autre suivra.

La capacité à travailler sur l'autre est largement décrite et commentée dans les chapitres dédiés aux profils opposants, difficiles et complexes.

La capacité à travailler sur soi repose sur cinq grandes étapes, définies par les verbes d'action suivants : identifier, s'intéresser, comprendre, accepter et agir.

Identifier

La phase d'identification relève de votre capacité à identifier les traits saillants d'un individu. Il est toujours très difficile d'analyser un profil à l'aune d'un ou deux indices comportementaux. À titre d'exemple, un histrionique et un narcissique peuvent présenter des caractéristiques communes, liées au besoin d'attention, voire à l'apparence soignée ou provocatrice. Si votre analyse s'arrête à

ce critère, votre réponse adaptative risque d'être inefficace. Ainsi, il est nécessaire de collecter un maximum d'éléments afin d'affiner votre analyse. À noter que ces éléments peuvent émaner de votre capacité d'observation, mais également des informations que vous aurez pu glaner auprès de différentes sources : réseaux sociaux, connaissances communes, antécédents connus... Ce qui est important, c'est de vérifier l'information pour que ces faisceaux d'indices deviennent concordants.

Si l'identification éclairée permet de mettre en lumière des profils complexes, elle permet également d'isoler des profils spécieux, dits « théâtraux ». Les profils théâtraux agissent volontairement pour brouiller les cartes et votre lucidité. Ils jouent un rôle clairement défini dans une situation présente. Le rôle n'est pas le reflet de leur véritable personnalité. En empruntant des traits d'une personnalité difficile, l'individu peut se jouer de ses interlocuteurs pour aboutir à ses propres fins.

S'intéresser

Gérer des profils complexes requiert une petite part d'abnégation et une grosse part d'écoute. Les profils complexes souffrent pour certains, jouissent du mal qu'ils engendrent pour d'autres ou encore réagissent comme ils le peuvent dans la limite de leurs capacités. L'objectif n'est pas de leur trouver des excuses. Simplement, dans bien des cas, nous n'avons d'autre choix que de gérer un patron agressif, une belle-mère dépressive, un collaborateur anxieux, un suspect pervers et bien d'autres.

Quand on comprend véritablement que la situation nous est imposée, alors on perçoit les choses toujours différemment. Oui, on voudrait faire autrement, avoir un autre patron ou une autre belle-mère, mais, malheureusement, ce n'est pas possible, du moins à court terme. C'est précisément le fait d'accepter notre impuissance face aux acteurs en présence, c'est-à-dire l'impossibilité de pouvoir les faire disparaître, qui permet de prendre conscience pleinement de la situation et de changer de paradigme. Si nous n'avons pas de prise sur ces éléments, alors nous

nous concentrons sur ceux sur lesquels nous avons une prise ferme. Et cela commence par l'intérêt porté.

De nombreux profils complexes n'ont pas choisi leur condition. Leur histoire personnelle les a façonnés de qualités et défauts. La partie apparente est souvent peu flatteuse, voire rebutante, mais en s'intéressant à eux, vous découvrirez peut-être des fragments de lumière qui ne demandent qu'à remonter à la surface. Et parfois, vous ne découvrirez rien. Mais au moins, vous aurez fait le chemin. Car si vous ne l'empruntez pas, vous ne laisserez jamais la place à la compréhension de l'autre pour espérer un changement possible. Dites-vous que le rejet ne fait que renforcer des comportements rigides et inadaptés. Alors que l'intérêt peut induire le changement.

Comprendre

C'est le fait d'être résolument tournés vers l'autre qui nous incite à mieux le comprendre. Il ne s'agit pas de mener une psychanalyse. Mais simplement d'extraire les éléments explicatifs d'un tel comportement. Dites-vous une chose, et c'est un principe de négociation que nous appliquons au quotidien, notamment quand nous sommes confrontés à des individus désespérés ou souffrant de débordement émotionnel : plus votre interlocuteur aura le sentiment d'être écouté, voire compris, plus il sera enclin à s'ouvrir et à se révéler. Lors d'une prise d'otages, quand la négociation est possible, c'est un prérequis avant d'espérer une reddition future.

Attention cependant. Comprendre ne signifie pas cautionner. Si la frontière peut paraître poreuse pour certains, elle doit être non franchissable. Il peut être possible de comprendre certains excès de colère chez un *borderline*, du fait de ses pulsions incontrôlées. Mais cautionner son comportement parce que c'est un *borderline*, c'est autre chose. Le fait de souffrir d'un trouble de la personnalité n'autorise pas à se comporter de façon incontrôlée. C'est la frontière entre émotion et comportement qui permet de séparer la compréhension de l'acceptation.

Lors d'une négociation particulièrement conflictuelle, mon interlocuteur, souffrant régulièrement d'excès de colère, se lève, saisit ma sacoche dans laquelle se trouvait mon PC, ouvre la fenêtre et la jette par la fenêtre. Je le fixe pendant cinq secondes sans rien dire, me lève à mon tour avant de lui glisser calmement en le fixant dans les yeux : « Je peux comprendre que la situation actuelle vous agace profondément pour des raisons qui vous sont propres. Maintenant, en aucun cas, cela vous autorise à balancer ma sacoche par la fenêtre. Nous allons nous arrêter là pour aujourd'hui, car les conditions de travail ne sont plus réunies. Je vous laisse le soin de récupérer ma sacoche et vous assurer que mon portable fonctionne toujours, pour le bien de tous. » Je suis parti en saluant très brièvement. Je venais de fixer le cadre entre émotion et comportement. Il m'a rattrapé dans la foulée en s'excusant.

Accepter

C'est la phase la plus difficile. Après des mois passés à ses côtés, vous venez de réaliser que votre collaborateur est paranoïaque. Pourtant, vous avez tenté à maintes reprises de lui montrer que son sentiment de méfiance exacerbée n'était pas justifié. Vous avez également appris auprès de vos connaissances et anciens employeurs que son comportement rigide s'est renforcé au cours des années. Il abonde sa propre logique de conclusions rationalisées au fil des expériences vécues. Sa logique est implacable, du moins pour lui. En tant que patron, vous souhaiteriez que les choses soient plus simples, voire différentes. Or vous n'avez pas le choix, dans l'instant présent.

L'acceptation d'un profil complexe signifie renoncer à vouloir qu'il soit quelqu'un d'autre. Le ressassement négatif vous empêche de considérer les choses différemment et nuit à la dynamique positive qu'il est nécessaire d'enclencher. C'est le fameux lâcher-prise, dont les coaches d'entreprise sont particulièrement friands. Un seul conseil : lâcher prise, c'est accepter les choses que vous ne pourrez pas contrôler, et accepter les choses que vous pouvez contrôler. À défaut de pouvoir changer votre interlocuteur, dans quelle mesure puis-je agir pour que son comportement soit moins une nuisance pour moi, les autres et lui-même ?

Agir

Une fois l'acceptation derrière soi, il est nécessaire d'agir. Ce seront alors vos compétences qui pourront faire toute la différence face à un profil complexe.

Par *agir*, il faut comprendre ce que le contexte impose et les recours possibles pour faire en sorte qu'une situation dégradée devienne acceptable, dans un premier temps pour vous, et dans un second temps pour votre interlocuteur.

Dans les meilleurs cas, vous pourrez espérer *induire le changement* chez un profil complexe, c'est-à-dire lui faire prendre conscience, via différentes techniques d'influence, que son comportement est inadapté dans la situation présente. Cela peut être un collaborateur, reconnu pour sa mauvaise foi légendaire, qui décide de lui-même de poser les armes au profit de l'esprit d'équipe. C'est également le suicidaire qui se ravise et s'éloigne du bord. Ou encore un schizoïde qui abandonne sa bulle psychologique pour échanger sur un sujet où son expertise est tant attendue.

Dans d'autres cas, vous pourrez espérer *stabiliser* des profils complexes. Quand le changement n'est pas envisageable, compte tenu de la gravité des troubles psychologiques ou pour une tout autre raison, la stabilisation reste la meilleure option. Par stabiliser, on entend réduire ou étouffer partiellement des comportements inadaptés sur une durée propice à l'atteinte de l'objectif fixé. Ainsi, cela peut être de faire en sorte qu'une personnalité dépendante et anxieuse n'accepte aucune prise de contact pendant sept jours, le temps que vous profitiez d'une semaine de vacances bien méritée. Ou encore de faire taire un histrionique le temps d'une dernière négociation, afin d'éviter des prises de parole préjudiciables.

Enfin, vous n'aurez d'autre choix que de *neutraliser* certains comportements que vous jugerez inacceptables pour simplement vous protéger. Ce dernier recours est malheureusement nécessaire en situation critique ou dans des situations où vos deux premières options n'ont pas abouti (*induire le changement* et *stabiliser*). Cela peut être la gestion d'un profil violent sous l'emprise de l'alcool. Ou encore un paranoïaque, persuadé que vous lui voulez du mal,