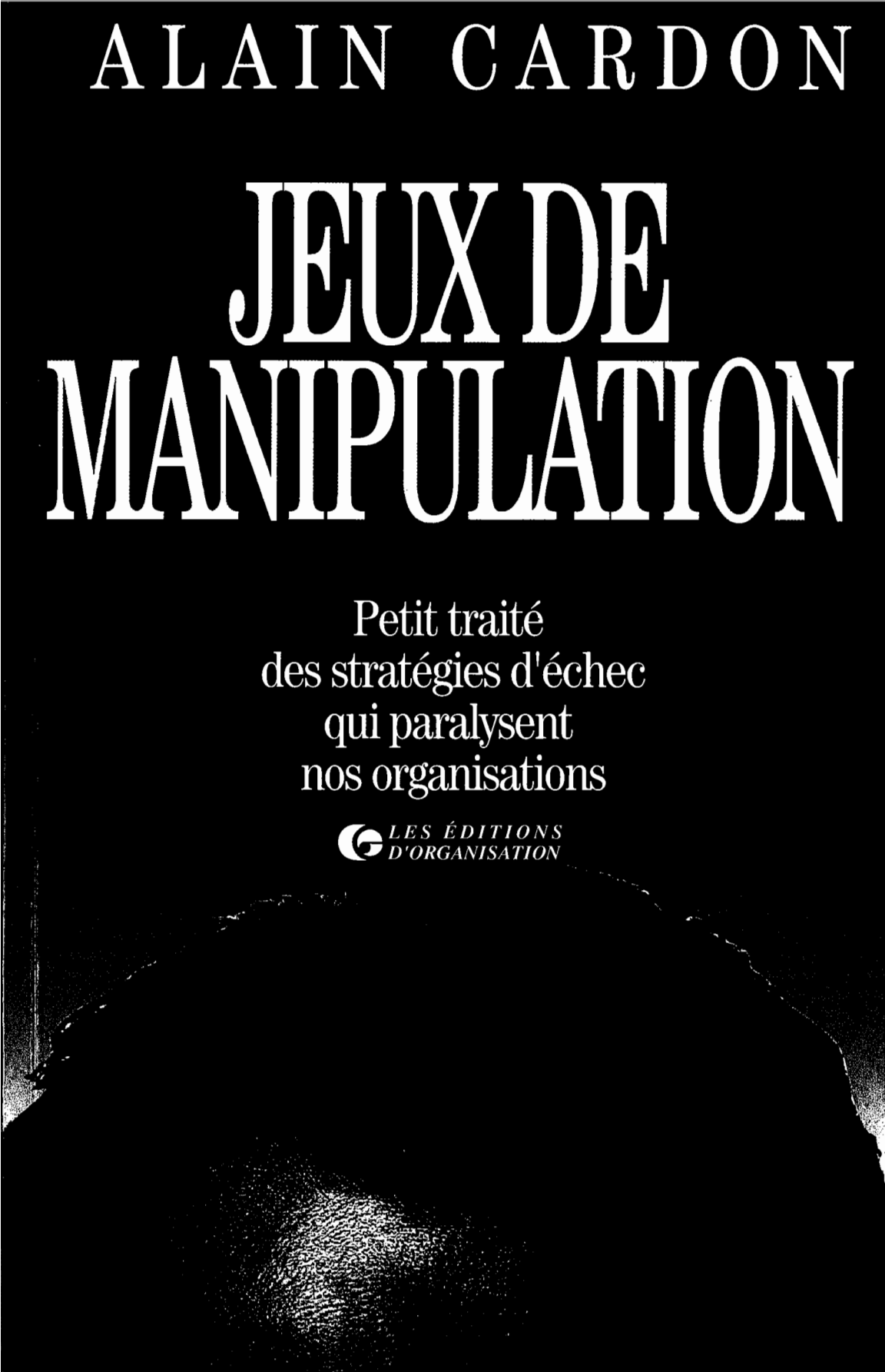
ALAIN CARDON

JEUX DE MANIPULATION

Petit traité
des stratégies d'échec
qui paralysent
nos organisations

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION



Si vous n'êtes pas encore informé régulièrement de la parution
de nos nouveaux livres, il vous suffit d'envoyer votre carte de visite à :

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

Service Lecteurs

1, rue Thénard, 75240 Paris Cedex 05

Vous recevrez périodiquement, à titre gracieux,
les notices de présentation des nouveautés.

JEUX DE MANIPULATION

PETIT TRAITÉ DES STRATÉGIES D'ÉCHEC QUI PARALYSENT NOS ORGANISATIONS

Du même auteur

- *L'Analyse Transactionnelle : outil de communication et d'évolution* (en coll. avec Vincent Lenhardt et Pierre Nicolas).
- *Le Manager et son équipe*
- *Profils d'Équipes et Cultures d'Entreprises*
- *Décider en équipe*
- *Les concepts clés de l'Analyse Transactionnelle : 49 fiches* (avec la coll. de Laurent Mermet et Annick Thiriet-Thailhardat).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
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, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris.

© Les Éditions d'Organisation, 1995
ISBN : 2 – 7081 – 1812 – 9

Alain CARDON

JEUX DE MANIPULATION

PETIT TRAITÉ DES STRATÉGIES D'ÉCHEC QUI PARALYSENT NOS ORGANISATIONS

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Question d'énergie 14
Des vampires et des hommes 16
Des jeux positifs ? 18
Organisation des chapitres 19

LES FORMULES DE KARPMAN

Les jeux et les rôles 22
Le triangle de Karpman 24
La position basse 25
Le public 26
Les principes des jeux 27
La formule « K » 32
« Je m'en occupe » 36

LA FORMULE « J »

Un drame en six actes 38
« Corner » 43
Le contrat 45

LES JEUX DE PASSIVITÉ

« Cache-cache » 48
« C'est affreux » 51
« Défauts » 52
« Sans lui » 53
« Jambe de bois » 54
« Coincé » 55
« Éreinté » 56
« Regarde ce que tu m'as fait faire » 56
« La scène » 57

SÉDUCTION
« Au viol » ... 59
« Appât » ... 64
« Au viol intellectuel » ... 65
« Secrets » ... 66
« Confidences » ... 67
« Vous êtes vraiment formidable » ... 68
« Attendez, je vais vous aider » ... 68

« BATTEZ-VOUS »
« Ils sont vraiment nuls » ... 74
« Battez-vous délégué » ... 77
« Que le meilleur gagne » ... 79
« J'ai d'autres priorités » ... 80
« Espionnage » ... 81
« Je vais en référer » ... 82
« Ils vont me regretter » ... 85
« Ne nous quitte pas » ... 86
« Aimez-vous » ... 89

QUI DÉCIDE ?
« Consensus » ... 92
« Qui décide ? » ... 93
« C'est à vous de décider » ... 96
« Gendarmes et voleurs » ... 98
« Les souris dansent » ... 100
« Donne-moi un coup de pied » ... 102

RÉSISTANCE
« Il aurait dû nous demander » ... 105
« Intello » ... 107
« Dictionnaire » ... 109
« Listing » ... 111
« Stupide » ... 111
« Baron » ... 112
« Ripou » ... 113

« Commencez sans moi » ... 114
« Oui, mais » ... 114
« Secession » ... 117
« Horaires variables » ... 117
« Je n'en pense pas moins » ... 118

TRIBUNAL
« Jeune loup » ... 125
« Diviser pour régner » ... 127
« Rétroprojecteur » ... 128
« Ne nous quitte pas » ... 129

JEUX ET « SYSTÈMES »
Les frontières ... 132
Les processus ... 138
La loi holistique ... 140
Énergie et systèmes ... 141
L'histoire ... 144
La polarité ... 145
La capacité de développement ... 147
La valeur ajoutée ... 147

LES ANTITHÈSES
Le « bénéfice positif » ... 150
Traverser la confusion ... 151
Inventer de nouvelles issues ... 152
Repréciser le contrat ... 154
Définir un projet ... 155

CONCLUSION ... 159
BIBLIOGRAPHIE ... 165
INDEX DES JEUX ... 169

Ce livre est dédié à l'I.F.AT.,
Institut Français d'Analyse Transactionnelle.

Dans l'ensemble, je n'ai pas voulu que le propos de cet ouvrage soit dramatique. Bien au contraire. Lorsque l'on traite d'un sujet aussi vital que les Jeux de manipulation, il importe d'être léger. J'ai donc souhaité en faire un inventaire dynamique et créatif, et si possible humoristique, en partageant l'expérience personnelle et professionnelle d'un grand « joueur » devant l'Éternel.

J'ai aussi souhaité y mêler, bien sûr à votre grand profit, l'expérience tout aussi approfondie que j'ai rencontrée chez les personnes qui depuis quarante-cinq ans, ont participé à mon développement. Je ne souhaite pas oublier les membres de ma famille, mes amis, mes clients hautement spécialisés en la matière, et les autres consultants avec lesquels, au sein de l'équipe de conseils avertis que constitue la société Transformation, j'ai le grand plaisir de travailler.

Je me sens bien entendu très redevable à tous ces amis et spécialistes et les remercie profondément pour la qualité de la formation qu'ils m'ont donnée, ainsi que pour leur amitié que je n'ai pas toujours mérité.

Certains affirment que l'Analyse
Transactionnelle est « passée de mode ».

Je souhaite témoigner dans les pages qui suivent
que l'A.T. est une langue toujours bien vivante,
et qu'elle n'a pas dit son dernier mot.

Introduction

Q : « Combien de temps et d'énergie faut-il prévoir pour effectuer une tâche bien définie, dans une organisation normalement efficace ? »

R : « Vingt pour cent de plus. »

Depuis des décennies et à juste titre, la gestion du temps préoccupe de nombreux managers. Depuis tout aussi longtemps, d'ailleurs, de nombreux stages, conférences et livres sur le sujet font recette. « Le temps, c'est de l'argent », affirme le dicton populaire, à supposer, bien sûr, que l'on sache en faire un bon usage.

Dans de nombreuses organisations, employés comme managers semblent passer beaucoup de temps à gaspiller leur énergie. Or cette énergie aussi, et peut-être surtout, c'est de l'argent ; une dimension souvent oubliée dans l'équation managérielle. La gestion de l'énergie personnelle et collective est au coeur de cet ouvrage.

Soyons précis. Lorsque nous parlons d'énergie, il ne s'agit pas d'électricité ni de chauffage. Il s'agit de l'énergie affective, émotionnelle et relationnelle et de la capacité humaine à entreprendre, à créer et construire, à développer et servir. Il s'agit de l'énergie d'une équipe lorsqu'elle

accomplit un exploit collectif, ou de celle d'un manager qui conduit un ensemble vers un but motivant. C'est celle qui apparaît, en négatif ou en creux, lorsque l'on est stressé ou que le surmenage est tel qu'il engendre un ulcère à l'estomac. C'est celle qui rayonne ou se dégage en positif dans une organisation qui réussit, une équipe qui gagne, chez une personne qui se développe.

Or cette énergie intimement liée à la capacité d'entreprendre, celle qui est la source des succès individuels et collectifs, n'a jamais pu être réllement étudiée ni mesurée. Elle fait partie des domaines « subjectifs » difficiles à cerner par les « maîtres en l'objectivité » de notre univers professionnel. Le sujet est quelquefois abordé par des dirigeants ou des consultants qui sentent bien que quelque chose doit être fait dans ce domaine. D'où parfois des discours sur la motivation du personnel, ou sur la nécessité de développer un projet mobilisant, qui permettrait un réel engagement de tous. Par rapport à ce qui nous préoccupe, soit une meilleure gestion de l'énergie, ces discours ne semblent pas avoir une très grande efficacité (voir « Grand-messes », plus loin dans cet ouvrage). De toute façon, les résultats ne seraient pas réellement mesurables.

Alors que faire ? Il est évident que l'énergie gaspillée d'un manager ou d'un salarié, d'une équipe ou d'une organisation, c'est beaucoup de temps et d'argent qui part en fumée. Une énergie bien dirigée est celle qui déplace des montagnes, crée des miracles, assure la réussite individuelle et collective.

Question d'énergie

Comment mesurer la qualité et la quantité d'énergie « en jeu » dans une équipe performante par rapport à celles d'une équipe réputée « moyenne », ou même franchement inefficace ? Comment cerner précisément dans ce cas où se situe la déperdition d'énergie pour permettre à une équipe de devenir plus performante ?

Dans la mesure où l'énergie personnelle de chacun des membres de l'équipe peut être démultipliée, la gestion efficace de l'énergie d'une équipe devient fondamentale. Notre expérience de consultant, nous donne régulièrement l'occasion de comparer des équipes foncièrement ou structurellement similaires, mais dont la démultiplication efficace du potentiel des membres varie du tout au tout. Alors que certaines équipes sont efficientes, au niveau de leur utilisation énergétique, d'autres ne le

sont absolument pas, et cela à structure égale. Nous constatons aussi qu'un travail de développement d'équipe (team building) peut rapidement provoquer une hausse en qualité et quantité d'énergie déployée par celle-ci qui devient synergétique. Au-delà d'un simple travail de cohésion relationnelle, ce type d'approche doit surtout être un moyen de mieux canaliser les processus énergétiques d'une équipe pour mieux les mettre au service de son objectif ou de sa mission.

Mais que savons nous réellement de la gestion de l'énergie individuelle d'abord, et collective ensuite ? Comment, par exemple, parler de l'énergie affective ou émotionnelle dépensée dans une relation conflictuelle, et la comparer à l'énergie positive que l'on peut trouver dans une relation constructive, authentique ou satisfaisante ?

Chacun connaît ou a vécu des échanges professionnels tellement positifs qu'ils semblent stimulants, voire nourrissants au niveau énergétique. On en sort « regonflé ». Quel que soit le domaine d'activité, travailler dans une équipe qui offre un cadre relationnel chaleureux, stimulant et authentique procure un niveau de satisfaction inégalable. Tout le principe de développement des « relations humaines » dans les entreprises repose sur cette réalité évidente. Dans certaines équipes et organisations, cependant, c'est tout le contraire. L'ensemble des processus relationnels prend un aspect cauchemardesque.

Suite à un conflit ou un rendez-vous insatisfaisant, il nous est arrivé à tous de nous sentir incapables de faire quoique ce soit, énergétiquement « à plat », complètement « vidés ».

Que s'est-il passé pour que nous en arrivions là ? Qu'est-ce qui a provoqué cette confusion, ce sentiment de malaise, ce creux à l'estomac ou cette gorge nouée ?

La réponse est que nous étions dans ce cas probablement au sein d'un « Jeu », en terme d'Analyse Transactionnelle.

Les effets en tout cas en sont puissants : notre réserve d'énergie vitale est proche de zéro. Innefficace pour un moment, de quelques minutes à une heure ou plus, voire ce qu'il reste de la journée, on abandonne la partie, le temps de récupérer.

Mais comment en sommes-nous arrivés là ? Nous sommes si vides que nous ne pouvons même plus penser. La confusion mentale fait écran. Souvent, le seul recours pour se protéger, c'est de ne plus revoir ce « vampire » qui nous a si bien drainé. Fermer notre porte, et faire barrage.

Analogiquement, en effet, nous avons bien l'impression de nous être fait avoir par un « vampire ». Vus de cette façon, il semble que les vampires

existent vraiment. Les histoires populaires les transforment en monstres ou animaux qui sucent notre sang, mais ce n'est qu'une image. Les vampires sont en fait des personnes comme vous et moi, qui vident les autres de leur énergie vitale. Ils opèrent dans le cadre de relations négatives, par manipulations affectives et émotionnelles.

Il existe beaucoup de vampires qui oeuvrent dans le monde du travail. Ils drainent l'énergie créatrice et paralysent nos organisations. Comme nous, vous en avez sûrement rencontré.

Mais attention, un vampire ne peut nous prendre que si nous sommes vulnérables à ses crocs, ou à son accroche. Nous sommes donc partenaires ou parties prenantes dans leur manipulation. Comme dans les films, nous devenons des « Victimes consentantes » accrochées à leur bourreau. Puis, peut-être devenons-nous à notre tour contaminés, déjà un peu vampires. A force de laisser les autres nous drainer notre énergie, nous nous abandonnons à faire la même chose, sans doute pour nous venger sur quelqu'un d'autre.

Ou alors, épuisés, nous nous disons que l'on ne nous y reprendra plus... jusqu'à la prochaine fois, par un autre, parce que nous sommes encore sans défense, et que nous ne cernons pas l'ennemi. Il est déjà peut-être un peu en nous tous.

Des vampires et des hommes

À peu de chose près, les histoires de vampires de nos parents et grands-parents correspondent de façon étonnante aux situations quotidiennes de manipulations affectives appelées des « Jeux » en Analyse Transactionnelle. Il ne s'agit ici ni d'amusement ni de jeux de société, mais de jeux stériles. Ceux-ci sont aussi appelés des jeux de dupes, des jeux de pouvoir, ou encore des jeux de manipulation. Ils sont si négatifs qu'ils sont même appelés des Jeux pervers. Ces Jeux, écrits avec un « J » majuscule[1], sont ceux qui nous vident énergiquement, affectivement et existentiellement. Ils nous « pompent » littéralement.

À la différence des contes d'horreur, il nous faut faire doublement attention si nous voulons nous protéger. En effet, ces Jeux ne sont pas seulement l'apanage de vampires exotiques mais surtout de mauvaises

1 La notion de Jeu vient bien sûr de l'analyse transactionnelle, et c'est dès l'origine qu'Éric Berne différencia le sens de ce terme de celui du langage de tous les jours, en l'écrivant avec une majuscule.

habitudes relationnelles que tout le monde peut mettre en œuvre. Dans le cadre d'une équipe ou d'une organisation, par le biais de l'effet de délégation et de démultiplication, leur effet de destruction peut être dévastateur. D'autant plus qu'il n'est pas connu ni compris.

Ces Jeux sont plus faciles à observer chez les autres que chez soi-même. C'est la vieille histoire de la paille dans l'œil du voisin. Il est donc difficile pour chacun de mesurer à quel point il joue lui-même des Jeux, de constater que son équipe est aussi inefficace que celle du voisin, et d'admettre qu'il est aussi très personnellement responsable des dégâts provoqués par ces processus négatifs. Sachez déjà sur ce point, que si vous percevez que quelqu'un d'autre joue avec vous, il est fort probable qu'il perçoive également et aussi unilatéralement que vous jouez « avec » lui. Dans ces conditions, sachez qu'un Jeu existe « entre » les partenaires qui le jouent, et que la co-responsabilité est totale dans le fait même qu'il est joué.

Le propos de cet ouvrage est par conséquent d'approfondir la notion de Jeu de manipulation, et d'en tirer un maximum d'enseignements en ce qui concerne l'efficacité d'équipes et d'organisations. Nous allons tenter de démontrer que si nous assumons nos responsabilités, nous sommes sans doute tous plus ou moins le vampire de quelqu'un, et tous les vampires les uns des autres. Nous gaspillons tous notre temps et notre énergie dans ces processus de Jeu, à tous les niveaux, aussi bien personnel que professionnel, individuel que collectif !

Une telle affirmation peut paraître présomptueuse. À vous lecteur, au fil de la lecture de cet ouvrage, de vous faire votre opinion. Il vous sera de toute façon utile de savoir comment les uns et les autres se manipulent et cherchent à vous manipuler, comment ils drainent votre motivation et se laissent drainer de leur énergie, et se détournent ainsi de leurs objectifs. Ainsi, vous pourrez mieux les contrer, vous défendre, vous recentrer sur vos objectifs, et aspirer l'ensemble vers une meilleure réussite.

Dans beaucoup d'organisations, il est fort probable que la moyenne des équipes passe plus de cinquante pour cent de leur temps dans les Jeux plus ou moins stériles et improductifs. Ces Jeux ne sont pas tous à proscrire. Ils sont quelquefois très subtils, à peine perceptibles, joués avec une finesse pleine d'humour. Ceux-là ne font pas de réels dommages. D'autres sont cependant plus durs. Ils deviennent omniprésents, joués avec vengeance, hargne ou avidité, de façon destructive pour les uns et les autres. D'autres personnes encore « jouent » dans le cadre de relations stériles et « banalisées ». Elles le font depuis si longtemps qu'elles ne savent plus comment s'en passer. Pour ces partenaires-là, il est

devenu normal de « jouer », comme une vieille habitude ou un vieux rituel qui aurait perdu son sens. Dans tous ces cas, joués seul, à deux ou en équipe, les Jeux sont des stratégies indirectes et négatives dont les résultats sont insatisfaisants, inutiles, et facteurs d'inefficacité.

Des jeux positifs ?

Nous décrivons ces effets négatifs de façon plus précise et détaillée dans cet ouvrage. Nous exposons et définissons un certain nombre de Jeux couramment pratiqués dans des relations professionnelles. Ils se jouent quelquefois seuls, souvent à deux ou en équipe, attirent ou impliquent un « public » et dans l'ensemble, parasitent nos organisations. Ils sont joués entre des vendeurs et des clients, des chefs et des employés, des syndicalistes et des patrons, etc.

Mais nous ne manquons pas de souligner aussi leurs avantages. Parce qu'ils existent. Ces avantages font que nous jouons souvent des Jeux pour arriver à vivre, ou pour obtenir l'attention que nous savons ne pas mériter ou que nous ne savons pas demander autrement, de façon plus authentique ou intime. Nous proposons à cet effet quelques stratégies positives pour contrer ou arrêter des Jeux, et apporter autre chose de plus satisfaisant.

Dans ce sens, et pour développer une autre alternative énergétique, nous espérons faire passer l'idée qu'il est possible de vivre, de travailler, et d'atteindre des objectifs autrement que par ces manipulations négatives et stériles.

Il y a en effet de nombreuses exceptions à cette dimension négative des Jeux et nous souhaitons vous les faire connaître. Notre pratique professionnelle nous autorise à développer des « Jeux positifs » à partir des mêmes processus et structures relationnels présentés par les Jeux dits « pervers ». Ces processus peuvent très bien décrire des interactions relationnelles évolutives, constructives et donc positives. Nous en présentons quelques-unes dans ce livre, ainsi que quelques Jeux positifs qu'Éric Berne lui-même répertorie dans un de ses ouvrages[2].

Le « Jeu positif » est la base même de la gestion de l'énergie individuelle ou collective. A l'origine, en Analyse Transactionnelle, la notion de Jeu est

2 Berne É. *Des Jeux et des Hommes* Seuil, 1966.

fondamentalement liée à la notion de gestion énergétique négative. Il faut absolument nous en servir et surtout l'utiliser comme tremplin de réflexion, d'analyse et de recherche pour mieux cerner le concept de gestion d'énergie positive. Au-delà de toute notion de « positif » ou de « négatif », le concept de Jeu est sans conteste un modèle puissamment dynamique et performant. Il nous offre une grille d'analyse qui non seulement aide à comprendre tous les processus énergétiques collectifs et individuels, mais qui s'avère utile à la compréhension de tous les systèmes humains.

Organisation des chapitres

Globalement, cet ouvrage poursuit donc l'objectif d'appliquer notre compréhension et notre développement de la notion de Jeu aux principes plus larges de l'étude des systèmes humains, et ceci plus particulièrement dans le cadre des processus énergétiques d'équipes et d'organisations.

Les premiers chapitres présentent, à travers de nombreux exemples, les principes de base de la notion de Jeu, tels que nous les avons compris puis adaptés, à partir de la théorie de l'Analyse Transactionnelle.

La partie centrale de l'ouvrage propose et illustre de nombreux Jeux pratiqués dans des systèmes humains en général, et dans des contextes professionnels en particulier. Ces Jeux regroupés par grands thèmes, s'ordonnance selon notre choix. Celui-ci est parfois arbitraire dans la mesure où le même Jeu peut apparaître à plusieurs endroits, selon le point de vue du partenaire qui le joue.

En final, nous développons les principes de base de l'Approche Système et leur formidable apport à la fois à la notion de Jeu, et de façon plus large à la compréhension des processus positifs et négatifs dans les équipes et les organisations. Nous décrivons cette théorie telle que nous l'utilisons dans le cadre de notre pratique de formateurs et de conseils, dans l'équipe de Transformation S.A. et telle que nous l'enseignons dans le cadre de Transformation École. Afin de faciliter les liens avec la notion de Jeu, cette présentation est tout particulièrement centrée sur les principes concernant tout ce qui touche aux processus énergétiques des systèmes.

En outre, nous soulignons à chaque fois qu'il est possible ou pertinent de le faire les interfaces entre les différentes composantes de la notion de Jeu. Pour offrir des options plus constructives, nous présentons aussi ou évoquons des dynamiques et processus plus positifs et performants ou résolutoires, appelés ci-dessus des « Jeux positifs ».

Les formules de Karpman

Les Jeux en Analyse Transactionnelle peuvent être étudiés en utilisant l'une des trois grilles théoriques. Ces différentes grilles de lecture sont appelées des « formules » de Jeu. Celle inventée par Éric Berne a son nom, la Formule J, celles trouvées par Stephen Karpman, le Triangle Dramatique ou Triangle de Karpman, et la Formule K.

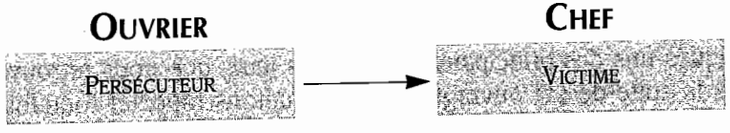
Nous vous présentons ci-dessous les deux grilles inventées par Stephen Karpman. Elles permettent toutes deux d'expliquer simplement quelques-uns des principaux critères des Jeux, que nous retrouverons dans la suite de cet ouvrage. Nous souhaitons rappeler toutefois que nous avons pris quelques libertés par rapport à la spécificité de la pensée de Karpman. En effet, les concepts présentés ci-dessous sont à la fois issus de la théorie des Jeux d'Analyse Transactionnelle, et du travail spécifique de Karpman. Certains des concepts sont adaptés par nos soins, afin de mieux correspondre à notre expérience, ou de simplifier notre démonstration.

Ce chapitre propose donc à la fois une synthèse personnelle, quelques bases théoriques et une première réflexion sur les Jeux en organisation, et prépare une bonne compréhension en vue des nombreux développements et exemples proposés dans la suite de cet ouvrage.

Les jeux et les rôles

Une des façons les plus simples d'aborder la notion des Jeux est l'étude et la compréhension des différents rôles que peuvent assumer les Joueurs. Il est possible d'affirmer qu'un Jeu, comme une pièce de théâtre, peut être perçu comme un enchevêtrement dynamique de différents rôles en interaction. En se fondant sur la mise en scène permise par la rencontre entre ces différents rôles, il est possible de déduire l'ensemble des critères d'un Jeu. Pour illustrer notre propos, nous vous proposons ci-dessous de vous raconter un Jeu en vous présentant une série d'interfaces entre plusieurs rôles-clés, puis de faire la liste de critères de Jeu qui y sont présents. La petite histoire fictive racontée se passe dans une entreprise. Elle illustre l'interaction entre trois rôles bien connus : d'abord le Persécuteur, ensuite la Victime, et enfin, le Sauveteur.

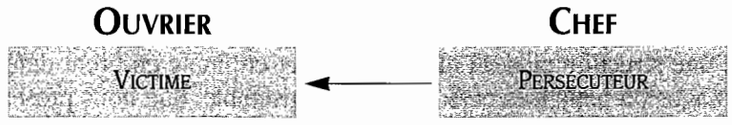
Dans un atelier de fabrication d'une entreprise, un ouvrier un peu rebelle passe beaucoup de temps à traîner au vestiaire lors des heures de travail. Pour des « raisons de sécurité », il lui est défendu de fumer à son poste de travail. Afin de manifester son désaccord, il fume alors dans les vestiaires, régulièrement, et en prenant son temps. Son chef direct prend ce comportement pour une provocation. Les deux rôles dans cette histoire semblent clairs. L'ouvrier provoque, et donc peut être classé dans la catégorie des **Persécuteurs**. Le chef se sent fragilisé par ce comportement subversif qui ralentit la production, donne un mauvais exemple et le met en mauvaise position en tant que responsable. Il se positionne donc dans la catégorie des **Victimes**.



Pour ne pas rester en position de fragilité, le chef passe à l'acte, et reprend à la fois l'initiative et le rôle de Persécuteur. Il donne un avertissement à son ouvrier. Si celui-ci ne change pas de comportement, une procédure sera entamée qui se conclura par son licenciement.

Un peu surpris par l'importance de la réaction du chef par rapport à son geste, l'ouvrier se trouve injustement attaqué. Les conséquences sont bien plus sérieuses qu'il ne pensait mériter pour quelques « petites » cigarettes. Il fait un scandale public et crie à l'injustice, dramatisant la

situation. Il prétend que ce chef lui en a toujours voulu, sans raisons aucunes. A cet instant, nous pouvons remarquer que les protagonistes ont échangé leurs rôles. L'ancienne Victime se retrouve maintenant à la place du Persécuteur, et son partenaire, à celle de Victime.



Pour ne pas en rester là, l'ouvrier décide de formellement inviter un troisième partenaire à se mêler le jeu : il demande au représentant syndical de l'usine de s'occuper de son dossier, et de rectifier la situation si manifestement injuste. Pour l'ouvrier, le syndicat en la personne de son représentant, va jouer le rôle de **Sauveteur** alors que pour le chef de l'atelier, ce dernier est plutôt un Persécuteur de la pire espèce.



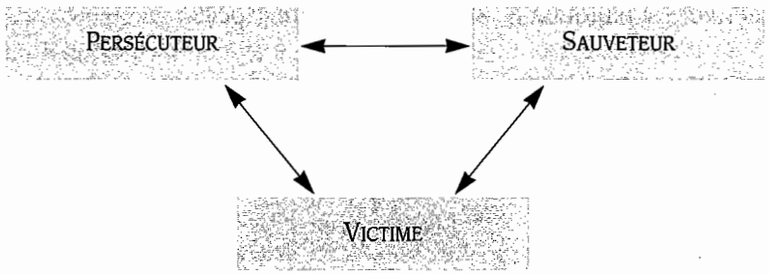
L'arrivée du syndicaliste dans l'affaire est perçue par tous comme une nouvelle « escalade » dans ce psychodrame qui devient un jeu collectif. En effet, le chef va maintenant devoir en référer à sa hiérarchie ou à la direction qui sera aussi sûrement informée par le syndicaliste. Il est fort possible que le syndicat ait envie de faire de l'incident un cheval de bataille ou un « cas vitrine » pour illustrer l'importance de son rôle. Le syndicaliste voudra aussi prendre position pour gagner un maximum de voix lors des prochaines élections dans cette petite unité, où il ne se passe jamais rien. Peut-être, de son côté, la direction voudra-t-elle « marquer un grand coup », pour limiter les dérapages.

L'affaire échappe aux protagonistes d'origine. Les partenaires deviennent plus nombreux. Nous remarquons toutefois que les trois rôles principaux demeurent, sans oublier celui du public, même s'ils sont régulièrement échangés, ou donnés à d'autres acteurs. Au-delà des personnes qui les jouent, c'est comme si ces rôles ont leur vie propre, passagèrement portés par chaque acteur différent jusqu'au moment où ils échappent à leur contrôle.

Le triangle de Karpman

Cette historiette illustre la dynamique des Jeux par l'étude des rôles et de leurs interactions. Nous avons présenté ci-dessus les trois rôles actifs : le Persécuteur, le Sauveteur, et la Victime. Les personnes qui assument ces rôles lors d'une séquence de Jeu interagissent selon certaines règles, suivent une structure plus ou moins établie et en finale en tirent différents avantages ou bénéfices personnels. Cet ensemble, que nous présentons ci-dessous, permet de mettre en évidence des critères de Jeu. Pour commencer par les trois rôles, ils sont représentés en Analyse Transactionnelle de la façon suivante, d'après le « Triangle Dramatique » de Stephen Karpman :

Le Triangle de Karpman



Lorsque Stephen Karpman a présenté son triangle à Eric Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle, ce dernier a réagi en disant que le triangle devait être inversé pour souligner l'importance du rôle de la Victime. Karman refuse de modifier son schéma, mais raconte l'histoire. En tout cas, il semble évident que sans Victime, les deux autres acteurs n'ont aucune raison de se rencontrer. Autant le Persécuteur et la Victime ou le Sauveteur et la Victime peuvent se rencontrer sans le troisième, autant le Sauveteur et le Persécuteur n'ont rien à se dire sans Victime. Structurellement, la Victime a donc une position différente.

D'après un autre Analyste Transactionnel, Claude Steiner, il existe souvent deux sortes de Victimes très différentes. Il y a des Victimes qui cherchent de façon privilégiée à développer des relations avec des Persécuteurs. Ces Victimes provoquent, agacent, et d'une certaine façon persécutent afin de se retrouver persécutées à leur tour, enfoncées, battues ou dénigrées. C'est le cas de l'étudiant revanchard qui insulte le C.R.S., pour le provoquer. D'autres victimes cherchent plutôt à développer des relations avec des Sauveteurs. Ils font des erreurs, se mettent

dans des situations difficiles, cherchent de l'aide, se font secourir, se font plaindre et soutenir. Cette victime ressemble à celle que l'on rencontre dans les institutions sociales plutôt que pénitentiaires. Dans l'ensemble, selon Steiner, les « Victimes à Persécuteurs » attirent peu les Sauveteurs, et les « Victimes à Sauveteurs » n'intéressent pas les Persécuteurs.

Cette observation de Steiner révèle le côté répétitif dans la dynamique des Jeux qu'il est opportun de souligner ici. Il arrive dans la vie que des personnes soient réellement victimes de situations qu'elles n'ont pas provoquées. Ce sont de réelles victimes. Dans le cas des Jeux et des situations que nous décrivons ici, nous parlons plutôt de personnes qui sont des Victimes dites « professionnelles ». Elles se retrouvent régulièrement en situation de Victime, et les Jeux auxquels elles participent se ressemblent singulièrement. C'est pour faire la différence avec des victimes réelles que nous écrivons le mot avec une majuscule pour les Victimes professionnelles, ainsi que pour leurs partenaires de Jeu.

La position basse

Les techniques de communication de la Victime professionnelle sont utiles à préciser. Les Victimes professionnelles, surtout celles qui cherchent des Sauveteurs, sont généralement passées maîtres dans l'utilisation de ce qui est appelé « la position basse »[1]. De nombreux Jeux écrits dans cet ouvrage en illustrent la puissance. Pour en donner quelques exemples, nous vous proposons d'imaginer la scène qui accompagne le dialogue suivant :

HENRI : « Alors, David, est-ce que tu comprends ce que je te dis ? »

DAVID : « Mouais ... ? » (regarde fixement un point par terre en fronçant les sourcils).

HENRI : « Tu es sûr ? »

DAVID : « ... »

HENRI : « Enfin, dis-moi si tu veux que je t'explique un peu plus. »

DAVID : « ... J'sais pas. » (regard vague, regardant au loin)

1 Merci à Jacques Antoine Malarewicz pour sa formation et ses éclairages sur cette position relationnelle.

Ce dialogue agaçant pour Henri peut nous révéler plusieurs choses. Premièrement, c'est lui qui se sent responsable de l'ensemble du problème, de son application, et de la compréhension de David. Il se sent même responsable de lui « tirer les vers du nez ». Nous imaginons tout de suite que David est un peu demeuré, et a moins de six ans (ce qui n'est pas toujours le cas).

Il se trouve, en effet que ces techniques de communication sont utilisées par des adultes, et dans de nombreuses entreprises. Elles servent principalement à rendre l'autre responsable. Ce sont donc, selon le point de vue, des techniques de « délégation » ou de « déresponsabilisation ».

Pour bien comprendre cet échange, il est utile de remarquer que la forme de la communication est plus importante que le contenu. Dans l'échange, David qui se comporte comme un demeuré, met beaucoup moins d'énergie verbale qu'Henri. Il se contente de faire des mimiques qu'Henri se sent responsable de déchiffrer et de comprendre. David communique surtout par langage corporel. Pour être efficace, il peut avoir une voix qui chevrote ou trop basse, les sourcils très surélevés, la tête penchée, le dos courbé, faire des gestes hésitants, commencer des phrases, mais les interrompre en les censurant, etc. Toutes ces stratégies ont pour effet d'aspirer Henri, soit dans une position de Sauveteur, responsable de faire d'énormes efforts pour l'aider, soit de Persécuteur, agacé par l'étendue de cette débilité. Ces deux rôles, très complémentaires sont de « position haute », et, à la longue, beaucoup plus difficiles à tenir. Dans tous les cas et malgré les apparences, Henri est impuissant à réellement faire quelque chose. C'est David qui mène le Jeu.

Le public

Ajouté plus tardivement aux trois rôles de base, il existe un quatrième rôle que la Victime sait généralement très bien manipuler, et qui a donc aussi une très grande importance : le Public. Par sa nature passive, son côté « majorité silencieuse », la responsabilité de ce témoin dans un Jeu est encore trop souvent sous-estimée, dévalorisée. Il est évident pourtant que beaucoup de Jeux, de manipulations et de relations négatives n'auraient pas lieu si le public réalisait l'étendue réelle de sa responsabilité et refusait son rôle passif de témoin, ou changeait son comportement.

Dans notre atelier, l'ouvrier frime peut-être auprès de ses amis, et finit par faire quelque chose qu'il désapprouve, au fond de lui-même. Mais

cela, il ne l'admettra peut-être jamais. Le chef aussi est peut-être conscient du regard des autres, qui attendent qu'il relève ce défi, lancé en public pour le tester. Le syndicaliste de son côté, est aussi un « homme public » qui ne peut pas se permettre de ne pas agir dans une telle situation, même si cela semble ridicule et dessert l'entreprise et ses résultats à long terme, et par voie de conséquence, le syndicat.

Nous connaissons sans doute tous des personnes qui se comportent de façon odieuse en public, alors qu'elles sont si gentilles en privé. Pour elles, l'apparition d'un public relègue tout à coup leur partenaire à la position d'objet qui ne peut que leur servir à se mettre en valeur. D'autres personnes, au contraire, sont insupportables seul à seul, mais deviennent tout à coup présentables, voire très bien élevées dès l'apparition d'une tierce personne. Là, le public est un témoin gênant, duquel il est souhaitable de cacher ses comportements négatifs.

Souvent, au début, le public n'est absolument pas conscient du rôle qu'il va jouer dans ces drames relationnels. Il est quelquefois très graduellement « aspiré » comme dans un piège. La qualité du guet-apens n'est révélée que plus tard. Quelquefois, le public est pris à parti, entraîné dans le Jeu, et devient à son tour partenaire Persécuteur, Sauveteur, éventuellement Victime. D'autres fois encore, il regarde, conscient de son rôle, voyeur évoluant dans l'ambiguïté de sa participation passive, à la fois paralysé par le spectacle, et l'envie d'être ailleurs.

Dans tous les cas, le sentiment final négatif que porte le public témoin, et l'impression diffuse mais très réelle qu'il perçoit d'être responsable de ce qui s'est passé, montrent combien il fait partie intégrante de la gamme des rôles qui permettent la bonne mise en scène de beaucoup de Jeux.

Les principes des jeux

L'exemple de notre atelier de fabrication peut servir à illustrer plusieurs principes fondamentaux que l'on retrouve dans les Jeux tels qu'ils sont illustrés par le « Triangle Dramatique ». Pour illustrer la richesse de cet échange somme toute assez courant, nous vous proposons une liste de ces principes.

Premièrement, **dans les Jeux, les rôles changent**, et souvent plus d'une fois pour chacun des protagonistes. Cela est illustré par les flèches dans le schéma du Triangle de Karpman. La Victime du début, le chef de l'atelier, devient Persécuteur en donnant un avertissement, et risque de

se retrouver Victime si l'affaire est rapportée à la direction. L'ouvrier Persécuteur lorsqu'il est improductif, devient Victime lorsque son chef lui donne un avertissement. Il se positionne ensuite dans un rôle de Victime, cherchant de l'aide auprès du syndicaliste pour Persécuter son chef à nouveau, par personne interposée. A n'importe quel moment dans cet ensemble, le Public peut être appelé à être témoin, et dans ce cas est forcé de devenir Sauveteur pour certains, Persécuteur pour d'autres. Peut-être se sent-il Victime en finale. Nous montrons clairement qu'en mettant le doigt dans l'engrenage du triangle dramatique, nous changeons de rôles plusieurs fois. La roue tourne. À terme, il est souvent difficile de dire avec assurance quels acteurs jouent quels rôles.

Deuxièmement, **l'aboutissement des jeux est prévisible** pour les protagonistes. Si vous avez vécu une situation comparable, vous pouvez vous souvenir qu'en général, vous en connaissiez l'issue. Suite à un Jeu, les protagonistes se disent intérieurement, « j'en étais sûr ... », « je le sentais bien ... » ou « je l'ai pourtant vu venir ... ». L'entourage attentif a aussi intuitivement conscience de ce qui va se produire dès les premiers mouvements des partenaires de Jeu, souvent pour les avoir déjà observés. Certains se diront peut-être « les voilà qui repartent pour un tour ... », ou « ils n'ont que ça à faire ... » La précision dans cette prévisibilité est fonction de la connaissance de chaque situation particulière. Il faut bien sûr tenir compte de la personnalité des protagonistes et de la culture de l'entreprise ou des particularités du contexte environnant.

Cette prévisibilité est souvent liée au troisième principe, qui est que **les Jeux sont répétitifs**. Dans un cas réel, le même chef d'atelier a probablement déjà eu le même type d'interaction avec le même ouvrier ou d'autres parmi son personnel. L'ouvrier aussi, avec ce chef ou un autre, a peut-être déjà répété sa prestation de rebelle, et sait à quoi elle mène. Le syndicaliste enfin, lors d'occasions précédentes, a déjà rodé son rôle et, comme un « vieux singe », en connaît éventuellement toutes les subtilités. Il arrive souvent que dans certaines entreprises qui manifestent ce type d'interaction, les Jeux sont tellement répétitifs, à tant de niveaux hiérarchiques, qu'ils sont devenus des rituels réguliers et prévisibles qui ne surprennent plus personne.

Ainsi, dans beaucoup de contextes collectifs, tels des équipes ou entreprises, les Jeux font partie du paysage quotidien. Ils sont même rassurants dans la mesure où **ils permettent de structurer le temps**, qui constitue le quatrième principe. D'un jour à l'autre dans une même équipe, ou d'une équipe à l'autre dans la même entreprise, nous voyons les mêmes Jeux absorber le temps et l'énergie de nombreux protagonistes. Lorsqu'à terme, les rôles des uns et des autres sont prévisibles, lorsque leurs positions sont affichées, chacun sait comment et avec qui interagir, avec un maximum de prévisibilité. Le chef se comporte comme tel, l'ouvrier aussi, il n'y a rien de nouveau. Cela donne à l'ensemble des partenaires une grille ritualisée et prévisible d'interaction sociale.

Cinquièmement, pour les protagonistes, les interactions souvent intenses dans les Jeux permettent d'**obtenir des signes de reconnaissance**, ou de l'attention de son environnement. Cette attention peut être simple et directe, si l'affaire reste au niveau des deux personnes. Il est aussi possible d'obtenir de l'attention en parlant plus tard à une tierce personne d'un Jeu, et en se présentant en Victime, afin de se faire plaindre. Certaines personnes ne savent pas obtenir de l'attention pour des réussites professionnelles constructives, ni prendre plaisir à avoir avec autrui des interactions positives et intimes. Un Jeu est une façon d'exister socialement et intensément, même si c'est de façon négative.

Au-delà de la simple attention sociale qu'il permet d'obtenir, **un Jeu est une affirmation existentielle**. C'en est le sixième critère. Lorsque l'ouvrier, le chef, le syndicaliste, le patron, et éventuellement le Tribunal de Commerce et les autres participent à un Jeu qui devient « dur », leur existence en tant qu'êtres humains et acteurs dans la société prend beaucoup plus de relief. Dans ces cas, l'on voit que les Jeux permettent aux joueurs de mettre de l'intensité dans leurs vies. C'est peut-être pour cela que beaucoup des Jeux très intenses sont joués dans les entreprises ou les organisations qui sont devenues trop administratives, dont l'encadrement désavoué et le personnel désabusé travaillent sans motivation ni vision. Après avoir perdu de vue la finalité de son travail, comment donner un sens à son existence sinon par des stratégies indirectes et négatives ? D'aller jusqu'à une grève, cela réveille, et donne un semblant de sens là où il y en a peu. De même pour les Jeux joués en couple ou en famille. Les grandes histoires d'amour, quand elles tournent mal, se terminent en Jeux dramatiques. Le déchirement des partenaires est à la dimension de l'intensité de leur relation passée. Dans ce parallélisme entre le négatif extrême et le positif sublime, nous retrouvons les citations et dictons qui lient ces opposés tels que « faites l'amour, pas la guerre », « les coups sont des caresses maladroites », et « qui aime bien châtie bien ».

C'est par rapport à cette dimension existentielle que nous précisons le septième critère : **les Jeux peuvent se jouer à trois degrés d'intensité**. Le premier degré est acceptable socialement, et ne prête pas à grande conséquence. Une altercation verbale passagère entre deux per-

sonnes qui « font un scandale » ou jouent à « scène » en est un exemple. Le public fait semblant de ne rien remarquer, et les partenaires font attention à ne pas recommencer tout de suite. Un Jeu de second degré, comme une scène de famille violente, est caché du public car les protagonistes en ont honte et le public ne peut le supporter. Cela « ne se fait pas ». Seuls les intimes, les amis proches savent qu'il se passe quelque chose d'important, mais pour tout le monde, les protagonistes tentent encore de sauver la face. Lorsqu'il atteint le troisième degré, le Jeu réapparaît sur la place publique, et il est souvent très violent ou coûteux : à l'extrême, il se termine au tribunal, à l'hôpital, à la morgue, à l'asile ou encore en prison. C'est le cas dans l'exemple de l'atelier ci-dessus si l'ouvrier, après avoir servi les enjeux des uns et des autres, finit par être licencié. Les dégâts corporels ou moraux d'un Jeu joué au troisième degré laissent des traces douloureuses à long terme.

Cela introduit le huitième critère, qui affirme que **les Jeux finissent mal**. C'est ce qui est appelé le « bénéfice négatif final ». Pour tous les protagonistes, la fin d'un Jeu est marqué par un sentiment négatif lancinant, avec des sensations de tension ou d'inconfort, soit dans la gorge qui est « nouée », soit « dans les tripes ». Ce sentiment négatif peut rester plusieurs heures comme un résidu. Il est souvent accompagné de pensées telles que « j'aurai dû lui dire ... », ou encore « à partir de maintenant, il n'a qu'à bien se tenir ». Ce sentiment négatif est réciproque dans la mesure où tous les partenaires d'un Jeu le partagent et probablement en partagent l'intensité. Ce phénomène est sans doute à la base des cycles de vengeances sans fin ou des vendettas familiales interminables où tous les protagonistes baignent dans une même énergie collective et négative qui s'auto-alimente, quelquefois pendant des générations.

Cette dimension de partage est le neuvième critère, qui souligne la dimension systémique des Jeux, car **tous les protagonistes sont coresponsables du Jeu**. Il arrive souvent qu'une personne cherche à obtenir le soutien de son environnement pour se défendre d'un autre joueur. Pour attirer l'entourage elle se présente comme voulant arrêter le Jeu. Comme si elle n'est pas responsable d'en être un des partenaires, ni fortement impliquée comme participant à ce qui s'est produit. Alors que le fait d'aller chercher de l'aide dans l'environnement s'avère souvent être la façon de continuer le Jeu, en l'alimentant d'une énergie nouvelle. Ainsi, neuf fois sur dix, dans les Jeux, tous les partenaires sont également responsables du processus et des résultats. Au minimum, la responsabilité de chacun est d'arrêter sa participation dans le Jeu, plutôt que de continuer, par sa présence, à l'entretenir.

Plus fondamentalement, il s'agit pour chacun de comprendre pourquoi et comment il attire et provoque quelquefois très subtilement les partenaires joueurs dont il a besoin pour aboutir aux résultats qu'il veut provoquer. Dans ce sens, chacun porte donc une part égale de la responsabilité de l'interaction dans un Jeu, et dans son résultat. Bien sûr cela va à l'encontre du point de vue selon lequel le Persécuteur à la fin d'un Jeu est plus responsable de l'ensemble de l'interaction et de ses conséquences que celui qui, en finale, tient le rôle de la Victime. Il semble en fait que dans beaucoup de Jeux les partenaires sont dans une forme de coalition, dans une subtile entente, pour mettre en scène leur drame commun. C'est à ce niveau que se situe souvent la vraie co-responsabilité.

Le critère de coresponsabilité est une autre façon de dire que **les Jeux sont systémiques.** Que l'on joue seul, à deux ou à plusieurs, de toute façon nous mettons en scène des rôles complémentaires, voire inséparables, qui développent un thème commun ou une cohérence d'ensemble. Plus l'on observe et analyse des Jeux, plus l'on peut constater qu'ils répondent à tous les critères de processus systémiques. Cette dimension systémique est bien sûr beaucoup plus apparente lorsque nous jouons dans le cadre d'une structure collective telle l'organisation décrite ci-dessus. Il est utile de se rappeler qu'un Jeu peut aussi mettre en scène différentes parties d'une même personnalité, et exprimer ainsi un équilibre systémique personnel.

Mais comme il s'agit de faire croire que les personnalités sont ailleurs, cela donne le dixième critère : **les Jeux permettent d'atteindre des objectifs cachés**. Quelquefois appelés des buts ultérieurs, ces objectifs cachés soulignent la dimension manipulatrice et stratégique des Jeux, aussi souvent nommés « Jeux de Pouvoir » ou « Jeux de Dupes ». Ils le sont, mais pas seulement pour duper *les autres* ou pour *prendre* le pouvoir. Par les Jeux il est tout à fait possible de se duper soi-même, et de tout faire pour éviter ses responsabilités. L'objectif caché d'un Jeu peut tout simplement être d'obtenir de l'attention, de se faire plaindre, d'éviter de faire face à un problème, de se protéger, de détourner l'attention, de se faire aider sans avoir à le demander mais en culpabilisant l'autre, et ainsi de suite. L'objectif caché des Jeux est donc ce qui en fait sa nature indirecte et malhonnête, dite « manipulatrice ».

Mais il ne faut surtout pas croire que les joueurs cherchent consciemment à manipuler les autres. En fait, le onzième critère des Jeux précise que bien souvent, les joueurs se manipulent eux-mêmes, dans la mesure où **les Jeux sont rarement joués consciemment**. Comme si les rôles mis en œuvre n'étaient pas choisis par les acteurs, mais au contraire,

que les acteurs étaient choisis par leurs rôles. Nous sommes en effet surpris de constater que les mêmes stratégies de Jeu sont inlassablement reproduites par les mêmes personnes, mais chacune d'entre elles semble ne pas en être consciente ni les reconnaître. En vérité, les joueurs sont souvent malheureux de constater qu'ils n'arrivent pas à échapper à ces stratégies d'échec et de douleur dont ils ne prennent conscience que faiblement et trop tardivement. L'entourage familial ou professionnel de deux Joueurs qui « se cherchent » est ainsi souvent bien plus au fait de leurs interactions négatives qu'ils ne le sont eux-mêmes. Les conseils de cet entourage, malheureusement, sont souvent malvenus dans le feu de l'action, et ne servent pas à grand-chose sinon à alimenter encore plus le feu. Dans la mesure où il est possible, avec du recul et de la réflexion, de prendre conscience du fait que nous jouons ces stratégies négatives, les Jeux peuvent être classés dans la catégorie des comportements négatifs répétitifs dits « préconscients ». Ils sont dans ce qui est appelé « l'antichambre de la conscience ».

Ces critères donnent une idée de la complexité des Jeux, et des innombrables raisons pour les jouer. De plus, ces critères ne sont probablement pas exhaustifs dans la mesure où de nouvelles motivations, de nouveaux enjeux, des caractéristiques différentes peuvent encore apparaître dans des cas particuliers. Ces critères s'appliquent toutefois aussi bien aux processus décrits par le Triangle Dramatique qu'à ceux de la « Formule K » que nous vous présentons ci-dessous.

La formule « K »

La Formule K est une deuxième grille de Jeu. Plutôt que d'illustrer l'interaction entre les rôles comme le fait le triangle de Karman, la Formule K permet de suivre le déroulement d'un processus de Jeu. Elle illustre qu'un Jeu est une suite chronologique avec un début, un milieu et une fin. Il a une structure linéaire prévisible qui se déroule presque sans faille. La clé de voûte qui permet de bien comprendre la Formule K en est le démarrage.

Si vous prêtez quelque objet à un ami en lui demandant de vous le rendre dès qu'il a fini de s'en servir, ou si vous demandez à quelqu'un de vous rendre un service personnel dès que possible, ou encore, si vous demandez de vous faire livrer une commande le plus rapidement possible, vous êtes peut-être au démarrage d'un Jeu bien schématisé par la

Formule K. En effet, les trois situations décrites ci-dessus, illustrent des contrats « flous » dans la mesure où ils sont sans délai.

Une directive ou un objectif qui est donné sans être spécifiquement connecté à une date d'échéance peut être tout simplement considéré comme un « vœu pieux ». Un objectif ne peut être ancré dans la réalité s'il n'est pas inscrit dans le temps. Un manager qui souligne la nécessité d'un résultat précis ou d'une réalisation donnée, mais qui ne juge pas utile de préciser une date pour atteindre ce résultat ne doit pas être surpris s'il n'est pas pris au sérieux par son personnel, ni si à terme rien n'est fait. De même, un client qui exprime le souhait d'avoir un produit « aussi rapidement que possible », risque d'avoir des surprises. Il se peut en effet qu'il pense implicitement à l'échéance d'une semaine alors que son fournisseur se dit de son côté : « Le mois prochain, au plus tôt ». La faille dans un tel contrat est donc de taille.

Savoir établir un contrat signifie aller au plus précis à la fois au niveau de la matière et du temps. En d'autres termes, en tant que manager ou que membre d'une équipe, il est utile de dire exactement le but du contrat : ce que l'on veut faire ou faire faire, et d'en préciser le délai d'exécution.

Certaines personnes sont très performantes vis-à-vis du but fixé mais sont incapables de gérer le paramètre de temps. Elles sont en retard, et ont des difficultés à respecter leurs délais.

À l'encontre, d'autres personnes qui se révèlent efficaces en termes de délais, qui respectent leurs engagements en matière de temps, sont inopérantes sur le fond. Elles ne réalisent pas ce que l'on attend d'elles. Un bon contrat établi par un manager et une équipe compétents est un engagement précis dans lequel les dimensions de temps et de matière sont bien définies et bien comprises par toutes les parties concernées. En d'autres termes, le manager et l'équipe, ou le fournisseur et le client sont explicites quant au contenu, et spécifiques en ce qui concerne la date d'application ou le délai de livraison. S'ils sont tous d'accord pour respecter un ensemble clairement défini, le contrat est d'autant plus solide.

Ces remarques concernent toutes les relations qui existent dans une organisation. Nous remarquons souvent que lorsqu'un employé fait une demande à son manager, celui-ci lui formule une réponse du style « OK, vous pouvez compter sur moi », sans lui spécifier une date précise pour sa réalisation. Plutôt que de se trouver satisfait par une réponse apparemment positive et de laisser là le contrat « ouvert » en termes de délais, l'employé attentif a intérêt à pousser son patron à être plus précis.

Il peut lui dire par exemple : « Merci beaucoup, formidable, puis-je compter sur vous pour lundi prochain ? Est-ce que cette date vous convient ? »

En étant un peu plus directif ou affirmatif dans la formulation de délais spécifiques comme dans ce simple exemple, chacun peut clarifier l'engagement réel à respecter un contrat, même avec son patron, et développer ainsi l'efficacité de sa propre hiérarchie. Cette démarche illustre le fait que beaucoup d'employés pourraient prendre plus souvent l'initiative de former leurs patrons à être plus précis puis à respecter leurs engagements.

Pour revenir à la Formule K, celle-ci décrit le processus négatif, apparentée à un Jeu, basée sur l'acceptation d'un contrat faible ou imprécis. Cette formule permet de décrire des comportements inefficaces ou stériles qui apparaissent aussi bien dans des contextes professionnels que personnels. Ce processus ou cette « stratégie » négative suit généralement les quatre étapes décrites ci-après :

La formule K

I. Une définition implicite ou incomplète du contrat, que ce soit au niveau du temps ou de la matière.

II. La violation perçue du contrat.

III. La double dévalorisation.

IV. Le bénéfice négatif.

I : la première étape se produit lorsque les deux protagonistes établissent un contrat dont une partie implicite. Il existe ainsi une place prévue pour l'erreur. Cette phase peut être considérée comme une « amorce » de Jeu.

II : la seconde étape est celle où l'erreur est commise. Le client reçoit un autre produit que celui qu'il attend (matière), ou il ne le reçoit pas à la date qu'il espère (temps). Sans prendre conscience qu'il est coresponsable de l'imprécision du contrat lors de la première étape, le client croit fermement que le contrat a été bien défini, mais que c'est le fournisseur qui ne l'a pas respecté. Cela lui fait l'effet d'un « coup de théâtre » : « Je me suis fait avoir ».

III : le client, dans la troisième étape, entame la phase de double dévalorisation. Il appelle son fournisseur, et lui exprime sa colère et son désappointement face à son inefficacité, à son incompétence, à son manque de professionnalisme.

Le fournisseur rétorque alors au client que celui-ci n'a jamais clairement exprimé son besoin ni précisé les délais, que le bon de commande n'a jamais été rempli correctement, que le client doit par conséquent assumer ses responsabilités plutôt que d'essayer de les rejeter sur les autres.

En bref, dans cette phase, chacun rejette sur l'autre la responsabilité de l'erreur, se croyant sincèrement dans une position forte.

IV : la quatrième étape de la Formule K est le bénéfice négatif. Comme dans tous les Jeux, il se produit après la fin de l'interaction et la séparation des partenaires. Chacun des protagonistes, seul de son côté, a un sentiment négatif lancinant et viscéral qui lui indique qu'il n'est pas tout à fait « neutre » ni compétent dans le cadre de ce processus, et qu'il est donc lui-même en partie responsable du problème. Il sent intuitivement qu'il n'a pas été très clair, qu'il s'est laissé piéger ou qu'il s'est empêtré tout seul. Il peut même percevoir qu'il a participé à une forme de manipulation négative, dont il n'est pas fier. En général, cependant, le processus de Jeu étant inconscient, aucun des deux protagonistes ne peut dire avec exactitude comment et jusqu'où il est réellement responsable.

À notre avis, l'ensemble de ce processus de Jeu est courant dans un très grand nombre de contextes différents. Il est encore plus flagrant dans des situations de communication inter-culturelles, où les personnes en interaction ont des cadres de référence fondamentalement différents en ce qui concerne la conception du temps, ou de la matière. « La semaine prochaine », par exemple, peut vouloir dire « jamais », « insiste un peu plus », « c'est selon, on verra », ou encore « dans sept jours », selon la culture des interlocuteurs.

Au sein d'une même culture dans une même famille quelquefois, nous nous laissons prendre par un manque de vigilance lorsque nous établissons des accords tacites, des contrats informels. Le concept de la Formule K couvre un si grand nombre de situations qu'à notre avis, il peut devenir un concept générique. Dans certains cas, avec cette formule nous avons observé des situations suffisamment caractéristiques et répétitives pour leur donner des noms précis, et les traiter comme des Jeux spécifiques. Un exemple de ces cas est le Jeu que nous avons appelé « Je m'en occupe ».

« Je m'en occupe »

En famille comme au travail nous avons pu être témoins de « Je m'en occupe ». L'épouse demande, par exemple à son mari ce qu'il faut faire pour assurer l'entretien de la voiture. Sans vraiment prêter attention à la question, il répond, « Ne t'inquiète pas, chérie, je m'en occupe ». Lorsque plus tard, la voiture tombe en panne par manque d'entretien, il en résultera une scène de ménage. Elle reposera sur le peu de clarté concernant ce qui devait être fait et par qui, ou encore sur les délais qui devaient être respectés.

En organisation, de nombreux cadres ou employés reçoivent cette même réponse lorsqu'ils demandent à leurs collègues ou à leurs chefs hiérarchiques de leur obtenir un moyen important pour assurer la qualité de leur travail. Sans vraiment prêter au problème l'attention qu'il mérite, le chef ou le collaborateur répond qu'il s'en occupe. Puis, plus tard, il s'avère que le nécessaire n'est pas fait, qu'il a oublié, ou encore qu'il n'a pas compris l'urgence. L'employé, dépité, se dit alors que si la hiérarchie n'accorde pas l'attention nécessaire à certains problèmes, « pourquoi se fatiguer... ». La crédibilité générale de l'organisation diminuera petit à petit.

Pour tous les partenaires, ce Jeu illustre bien la nécessité d'être vigilant, de ne pas accepter une réponse évasive ou imprécise de la part d'un partenaire dans un contrat. Dans certains cas, il est même conseillé d'ouvrir son agenda et de lentement noter l'accord devant l'interlocuteur, en le reformulant à voix haute pour bien souligner l'importance qu'on lui donne.

Ces stratégies « d'affirmation de soi » issues des techniques d'assertivité sont très utiles pour consolider un contrat dès le départ, et ainsi éviter les possibilités ultérieures de mauvaises surprises, de « doubles dévalorisations », et enfin de « bénéfices négatifs » qui signalent la présence d'un Jeu.

En conclusion de ce chapitre, par l'importance qu'elle accorde à la précision, la Formule K a le mérite de souligner que l'établissement de contrats clairs, complets et spécifiques implique nécessairement la prise en compte autant de la dimension du temps que celle de la matière, si l'on veut s'assurer de résultats positifs dans les relations professionnelles ou personnelles. Par extension la Formule K révèle que l'établissement de contrats clairs est donc un moyen privilégié pour ne pas prêter flanc à des dynamiques de Jeu. Ce principe sera repris dans le chapitre qui explique comment éviter un Jeu en utilisant une « antithèse », ou comment en sortir lorsque que nous constatons que nous sommes déjà engagés.

La formule « J »

La Formule J (« J » pour « Jeu ») est la formule qui précise l'essentiel du concept de Jeu inventé par Eric Berne. Elle fut à l'origine de la notion de Jeu en Analyse Transactionnelle. Elle permit donc tous les développements ultérieurs par les nombreux chercheurs et théoriciens, ainsi que de multiples applications dans de nombreux domaines. Bien entendu, ni cet ouvrage, ni de nombreux développements issus de la recherche dans les processus propres aux relations négatives n'existeraient sans cette géniale découverte.

La Formule J propose de décrypter le déroulement d'une manipulation relationnelle ou d'un « Jeu » comme l'on suit une pièce de théâtre finement conçue. La dimension dramatique d'un Jeu, comme dans la plus grande tradition grecque ou shakespearienne, est d'abord théâtrale. Il ne faut donc jamais oublier, pour bien comprendre la grande majorité des Jeux, qu'il s'agit de tragédies, et que si les personnages s'aiment, ils se haïssent et se déchirent. Leurs « histoires » et relations sont à chaque fois des histoires d'amour impossible ou des tragédies héroïques ou familiales qui malheureusement et prévisiblement finissent mal.

Comme dans les tragédies antiques, les partenaires d'un Jeu sont à la fois des ennemis jurés et des partenaires inséparables. Dans leurs

conflits, avec leur tristesse et leur haine, ces partenaires partagent toujours une même histoire, un même destin. Pour ces partenaires, les Jeux ont donc la caractéristique d'être un moyen négatif voire destructeur qui leur permet d'exprimer l'intensité dramatique de leur relation presque incontournable, souvent exclusive et inconditionnelle.

Nous vous proposons tout de suite de découvrir ces mésententes en six actes que nous dévoile si bien la Formule J.

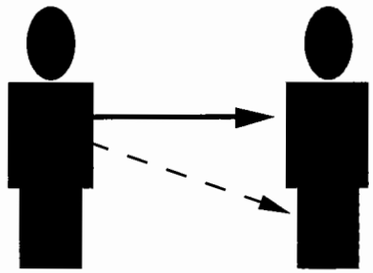
Un drame en six actes

Un Jeu, comme une pièce théâtrale dramatique, se déroule en six actes ou six séquences consécutives. Comme au théâtre, chacun de ces actes, chacune de ces séquences est facilement repérable et peut être séparé des autres par une « ponctuation » ou un « rideau ». Les six actes, sont nommés par Éric Berne de la façon suivante (mot Anglais entre parenthèses) :

I	L'Amorce	(the Hook)
II	Le Point Faible	(the Gimmick)
III	La Réponse	(the Response)
IV	Le Coup de Théâtre	(the Switch)
V	Le Moment de Confusion	(Confusion)
VI	Le Bénéfice Négatif	(the Payoff)

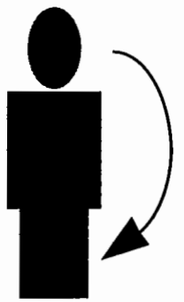
Nous vous proposons d'illustrer la structure de base de la Formule J avec un Jeu couramment joué en entreprise (ainsi qu'en famille) et connu sous le nom évocateur de « Maintenant je te tiens salaud ». Ce Jeu est généralement amorcé par un Persécuteur, qui par le biais d'une stratégie détournée, cherche à coincer une Victime un peu trop « innocente ». Le Persécuteur peut donc démarrer l'échange par une question anodine qui s'avère par la suite être une question piège. C'est l'**amorce :**

I. **Persécuteur :** *« Lors de votre embauche, vous m'aviez bien dit que vous pratiquiez plusieurs langues couramment, non ? »*



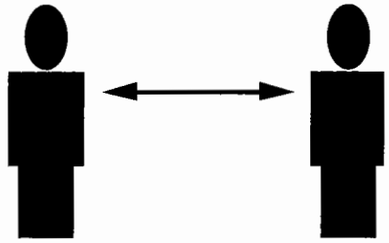
Le piège dans la question est matérialisé par deux petits mots de trop : « vous m'aviez ***bien*** dit ... » et « ***non*** ? ». Ces deux mots donnent à l'auditoire averti une indication qu'un Persécuteur se cache derrière la question apparemment neutre et informative. Ce Persécuteur vise à cerner la présence d'une Victime potentielle chez son interlocuteur par un piège qui attrape des partenaires de Jeu qui véhiculent une capacité de Victime. Dans cette situation, la Victime potentielle vit peut-être une insécurité. Elle a quelque chose à prouver ou plutôt à se prouver. Cette Victime potentielle veut peut-être prétendre qu'elle sait tout, ou qu'elle tend à la perfection, ou encore qu'elle peut, sans soupirer, répondre aux besoins de tout le monde[1]. Cela constituerait sa faille, ou son **point faible**. Dans la pièce de théâtre, le deuxième acte est donc un discours intérieur, sous forme de monologue, tenu par le partenaire qui relève le défi et attrape l'amorce :

II. **Victime :** *« Ah ! enfin une occasion de pratiquer mon anglais. Peut-être le patron a-t-il besoin de moi. Il faut saisir l'occasion de briller. Je vais enfin être reconnu ! Il faut absolument que je lui prouve qu'il peut compter sur moi ! »*



L'amorce suivie du point faible prépare le troisième acte qui est la phase de **réponse**. Celle-ci se produit au niveau social. Elle fait donc abstraction de toute la dimension cachée de l'échange. Elle manifeste la prétention qu'il n'y a dans cette communication ni amorce, ni point faible, ni potentiel de Jeu. La réponse tente de positionner l'interaction dans une dimension sociale normale ou idéale. Elle cherche à prétendre qu'il n'existe pas de Jeu de pouvoir, et que les deux personnes sont du même niveau. Qu'elles ont la même assise. Nous sommes des gens biens, et personne n'a rien à prouver.

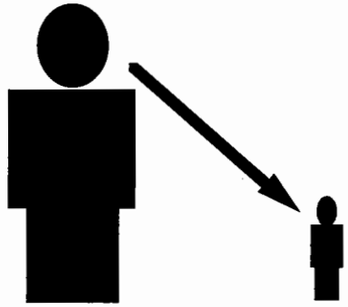
1 Il s'agit ici de la notion de « driver » développée par Taibi Kalher. Voir le livre de Michel Walter, *Votre Personnalité de Manager*, les Éditions d'Organisation, 1988.



III. **Victime :** *« Oui oui, j'ai une licence d'anglais. Et puis j'ai effectué plusieurs voyages en Grande-Bretagne, il y a quelques années. Je m'efforce encore d'entretenir mon accent et ma pratique. Mais c'est pas facile. Je voudrais recevoir quelques étudiants étrangers, pour pratiquer, sinon ça se perd. »*

Cette réponse est un peu longue, et le public comme le Persécuteur sentent bien que la Victime s'avance un peu trop. Elle essaie de « noyer le poisson », de gagner du temps, ou encore de prévenir le sort.

Pour un maximum d'effet, il est bon pour le Persécuteur de bien choisir le moment de passer à l'attaque et effectuer son **coup de théâtre**. Cet acte est celui qui véritablement matérialise le Jeu. Le ton change radicalement. Jusque-là, il n'y avait rien de trop méchant. L'échange apparaissait presque anodin. Le coup de théâtre change tout. Il crée la surprise, déstabilise et dévoile l'objectif initial de toute la transaction. Les enjeux cachés et personnels sont mis à jour, et les émotions négatives font surface. Le coup de théâtre positionne fermement les deux protagonistes dans leur joute de pouvoir. Au niveau social, il désigne clairement un gagnant : le Persécuteur.



IV. **Persécuteur :** *« Mais non ! Laissez tomber l'anglais mon vieux. Vous feriez mieux de pratiquer un peu plus votre français. Vos rapports sont incompréhensibles. Et bourrés de fautes. Pour un linguiste, c'est quand même surprenant ! »*

Le Persécuteur a persécuté, et la victime s'écroule. C'est le moment de stupeur. Elle ne sait plus où elle en est, ne sait pas quoi dire, ni quoi faire. L'effet de surprise est presque complet. L'attaque, est tellement inattendue, alors que le contexte de départ était apparemment si positif. C'est la **confusion** totale. Cette confusion peut se manifester par un rougissement subit, un discours incohérent, des excuses excessives, un bégaiement, une suite incohérente de cafouillages, et/ou une retraite précipitée. Mentalement, physiquement, la Victime nage dans le brouillard.



V. **Victime** : *« ... »*

La dernière phase proposée par la Formule J est celle qui inscrit un sentiment négatif dans la relation. Chacun des protagonistes s'est retiré et digère les conséquences négatives de l'échange. Le Persécuteur se sent mal malgré sa victoire apparente. Il sent bien qu'il a manipulé, et que le résultat de sa dévalorisation de l'autre ne lui a pas apporté grand-chose. La petite satisfaction sociale qu'il a pu tirer de sa persécution ne l'a pas grandi aux yeux des éventuels témoins de l'échange. Ceux-ci sentent sans doute comme lui qu'il a maladroitement exprimé ses propres peurs d'incompétences linguistiques et professionnelles face aux jeunes diplômés. Dans le cadre de la pièce de théâtre, il tient donc un discours intérieur, en monologue, illustrant ses doutes et son insatisfaction.

VI. **(Persécuteur)** : *« Ah, quel métier ! Ces jeunes diplômés se prennent pour des flèches et ne savent rien. Les temps changent. Que voulez-vous faire avec du personnel comme ça ? On ne peut plus s'en sortir ... »*

La Victime aussi, exprime de son côté, intérieurement et en solitaire, son insatisfaction par rapport à elle-même et à la relation. Ses sentiments d'incompétence, d'incapacité et d'inutilité font surface et alimentent le **bénéfice négatif** qui est ainsi partagé par les deux protagonistes.

VI. **(Victime)** : *« Ah ! Comment satisfaire ces vieux encroûtés ? Ils ne comprennent vraiment rien à rien. Ils ne cherchent qu'à nous coincer sur leur propre terrain limité. C'est pas ici que je vais faire carrière. Quel métier ! Je ne m'en sors pas ! »*



PERSECUTEUR



SAUVETEUR

La formule J, par sa présentation en étapes distinctes et successives permet d'illustrer de nombreuses caractéristiques des Jeux. Dans les Jeux tels ceux présentés dans l'exemple ci-dessus, l'objectif caché, ou le but ultérieur des deux protagonistes, est souvent facilement repérable.

Ici, par exemple, le Persécuteur fait des complexes par rapport aux jeunes diplômés polyglottes. Il souhaite se rassurer sur la limite de ses propres connaissances, et affirmer son pouvoir. Il sent peut-être qu'il va bientôt être dépassé. La jeune Victime, de son côté est aussi peu sûre d'elle qu'impatiente. Elle veut rapidement capitaliser sur ses compétences formelles, sa connaissance de l'anglais, plutôt que sur des compétences de contenu et d'expérience relationnelle. Elle risque de se créer quelques difficultés.

Par sa structure, la formule J permet aussi de bien souligner la coresponsabilité des protagonistes dans un Jeu. Il n'est pas possible que l'amorce du Persécuteur soit efficace si la Victime ne présente pas de point faible. Il ne peut y avoir de « coinceur » sans « Coincé ». L'ensemble de l'enchaînement nécessite donc une sorte d'accord implicite ou inconscient, entre les partenaires, pour jouer le Jeu jusqu'au bout.

Car dès le départ, de nombreux indicateurs peuvent révéler la présence d'un Jeu. Dans le cas de « Maintenant je te tiens salaud », dès l'amorce, des mots, des expressions ou des attitudes peuvent signaler la présence du piège. Typiquement, le futur Persécuteur demandera à son interlocuteur de se positionner avec un « toujours », ou un « jamais », plus ou moins sous-entendu :

« Alors vous pensez que votre solution est ***vraiment*** *efficace ? »*

Quelquefois le piège consiste à d'abord jouer en Victime, à celui qui a besoin d'aide ou qui ne comprend pas, pour plus tard révéler dans le rôle du Persécuteur une incohérence ou contradiction fondamentale et inacceptable :

« Dis moi, je ne comprends pas. Hier tu me dis « A », et là tu me dis quelque chose de différent. J'essaie de faire le lien, mais je n'y arrive pas; Tu peux m'expliquer, s'il te plaît ? »

Plus loin, la Formule J révèle clairement un processus qui se termine par un sentiment négatif trop connu, trop désagréable et trop destructeur pour être ignoré. C'est en effet ce résultat des Jeux qui peut le plus nous motiver à les arrêter. Un sentiment négatif résultant d'un échange manipulateur peut parasiter une relation, démoraliser une équipe, rendre inefficace une journée. C'est aussi, paradoxalement, ce même sentiment négatif qui permet le mieux de prendre conscience de notre participation à un Jeu, et qui donc peut nous aider à mieux le comprendre et l'éviter.

« Corner »

En fait, par la stratégie qui consiste à coincer l'autre, ou à le mettre dans un « Corner », le Jeu de « Maintenant je te tiens, salaud » est assimilable à un processus d'encerclement. Plus schématiquement, et sans précisément correspondre aux six actes présentés ci-dessus, la manœuvre peut se dérouler de façon plus lente ou progressive. Par une série de questions, par exemple, un joueur peut chercher à encercler son interlocuteur. La stratégie consistera tout simplement à cacher soigneusement ses propres atouts tout en manœuvrant pour que l'autre expose les siens. Le dialogue suivant qui a lieu lors d'une réunion peut en être une illustration :

– « Georges, c'est bien vous le responsable du service Expédition ? »

– « Euh... oui, bien sûr, ... Pourquoi ? »

– « Et votre service marche bien, d'après vous ? »

– « Euh... oui, ça va pas trop mal, considérant les ... »

– « Et ça vous arrive de lire les notes de service que vous envoie la comptabilité ? »

– « Euh... oui, bien sûr, enfin dans la mesure où je suis présent. Vous savez que ... »

– « Alors pourquoi avez-vous fait passer la livraison pour la société INFORMATEL alors que leur compte est bloqué depuis trois semaines? Il est temps de commencer à prendre les consignes que l'on vous envoie un peu plus sérieusement ! »

À la suite de cet échange, les deux partenaires se retrouvent dans les mêmes deux positions que lors d'un Jeu de « Maintenant je te tiens salaud » plus classique. Nous trouvons en effet un Persécuteur appa-

remment satisfait de son coup d'éclat, et une victime coincée, ridiculisée et culpabilisée. Le processus de Jeu contient aussi de nombreuses ressemblances avec « Maintenant je te tiens salaud », telles que l'amorce sous forme de question piège au départ, et le « coup de théâtre » brutal, qui matérialise l'enfermement final.

La différence principale de ce Jeu de « Corner », qui dans l'exemple ci-dessus est très proche de « Tribunal »[2] réside dans sa structure de questions en série. Chacune des questions appelle, ou réclame un « oui » de la part de la future Victime, qui peu à peu se laisse encercler. Ses explications et nuances qui pourraient ouvrir des portes de sortie, ou permettre le début d'un dialogue n'intéressent pas le premier joueur qui cherche plutôt à mener sa stratégie à terme: coincer l'autre.

Or ce processus de questions successives qui appellent un « oui » est très connu et utilisé par les vendeurs, sous le nom de la « technique de l'entonnoir ». Par cette technique, il s'agit d'amener un client à acheter un produit, en révélant petit à petit son besoin par une série de questions proposant des alternatives. Le dialogue suivant en est une illustration :

– **Vendeur** : *« Vous cherchez plutôt du haut de gamme ou du bon marché ? »*

– **Client** : *« Non, non, plutôt de la bonne qualité, bien solide. »*

– **Vendeur** : *« Bon, dans le solide nous avons ce modèle, costaud, mais simple, et puis celui-ci, plus élaboré. Il est bien sûr un peu plus cher, dans la mesure où il offre plus d'options. »*

– **Client** : *« D'accord, et pour les réparations, les deux ne posent pas de problème ? »*

– **Vendeur** : *« Non, pas vraiment, ils sont tous les deux européens, et tous deux couverts par notre garantie sur deux ans. Donc il n'y a pas de problèmes pour les pièces si nécessaire, mais les réparations sont rares. Si vous êtes sensibles au design, ce modèle est bien plus sympathique, vous ne trouvez pas ? »*

– **Client** : *« Oui, il est même plus agréable au toucher. »*

– **Vendeur** : *« Il me semble que votre choix se pose entre ces modèles. Voulez vous prendre le temps de réfléchir, ou êtes vous prêt à vous décider ? »*

– **Client** : *« Oui, ça va, je prends celui-là, merci pour votre aide. »*

2 Voir chapitre sur le Jeu.

Dans cette version positive, ce dialogue présente les mêmes caractéristiques que celui décrit plus haut comme un processus négatif d'enfermement. Par une série de questions clarifiantes qui provoquent une réflexion et des « oui » successifs de la part du client, le vendeur finit par lui vendre un produit, ce qui était son but.

Bien sûr il existe quelques différences fondamentales entre les deux situations. Le vendeur n'a pas d'objectif caché ou ultérieur. Le client veut un produit, et a besoin d'aide pour clarifier son besoin. Le vendeur est là pour informer le client et faciliter cette clarification. Les deux partenaires sortent satisfaits d'un échange fructueux pour chacun. Ils ont en fait établi un contrat, dans le cadre d'un échange clair.

Le contrat

L'étude des processus de communication nous permet souvent de constater que nous pouvons utiliser les mêmes stratégies relationnelles pour construire que pour détruire.

Si, dans le cas des exemples ci-dessus, je cherche à coincer l'autre *en lui posant des questions qui appellent des « oui » successifs*, je suis dans un Jeu. Notre relation est négative, nous ne construisons pas un avenir positif et fructueux ensemble. Si, par contre, je cherche à faciliter la clarification de ses objectifs *en lui posant des questions qui appellent des « oui » successifs*, je suis dans une démarche contractuelle et positive, et nous construisons ensemble une relation satisfaisante.

Le Jeu de « Corner » est une variante de « Maintenant je te tiens, salaud ». Un Persécuteur cherche à transformer en Victime un partenaire qui lui-même joue à « Coincé ». Ce processus est le même que celui de l'établissement d'un contrat constructif et positif entre deux partenaires. Cette similitude entre les deux situations est très intéressante. Nous avons constaté qu'il existe souvent des ponts entre les deux processus dans une même relation, où deux personnes établissent un contrat, qui petit à petit devient un Jeu de « Maintenant je te tiens, salaud » avec de très fortes possibilités d'escalade. Le dialogue suivant peut donner une illustration de ce Jeu que nous avons appelé « Maintenant je te tiens, c'est le contrat »[3].

– **Maurice** : *« Dis, suite à notre discussion d'hier, j'ai réfléchi, et j'ai envie de te demander quelques semaines de plus, en terme de délais. »*

3 Jeu très prisé par les Transactionalistes.

– **Henri** : *« Ah non, ne me dis pas ça, on était d'accord alors ne change pas tout maintenant; je compte sur toi ! »*

– **Maurice** : *« Je ne change pas tout, j'ai juste besoin de plus de temps. Depuis hier soir, j'ai eu un peu le temps de réfléchir. Les délais sont trop courts. »*

– **Henri** : *« Je ne suis pas d'accord ! On avait un contrat, moi je compte dessus, et voilà que tu veux le changer. C'est trop tard. Tu n'avais qu'à réfléchir avant de t'engager ! »*

– **Maurice** : *« Je pensais effectivement qu'on voulait établir un contrat, mais maintenant je sens que tu veux me coincer dans quelque chose d'impossible. Ne compte pas sur moi. Va chercher une autre poire ! »*

– **Henri** : *« Écoute, ça ne se passera pas comme ça, je veillerai à ce que tu respectes tes engagements, malgré toi si nécessaire ! »*

Trop de soi-disant « contrats » sont perçus par un des partenaires sinon par les deux comme un moyen de contraindre l'autre à rester dans une relation qui devient fondamentalement désavantageuse ou malsaine. Dans certains cadres juridiques, la loi et les tribunaux sont même utilisés pour jouer le Jeu de « Je te tiens, c'est le contrat » entre des partenaires qui pourtant prétendent parler de contrats réels « entre adultes consentants ».

Pour éviter ces travers, il est toujours important de se rappeler qu'un contrat ne peut être utilisé pour contraindre une relation, mais plutôt pour la clarifier. Un bon contrat sert à fixer des objectifs communs dans une relation constructive et évolutive, plutôt qu'à « tenir » un partenaire, ou le forcer à faire quelque chose contre son gré. Idéalement, et en Analyse Transactionnelle, un contrat sert donc à éviter les Jeux, non pas à en créer le contexte.

Les jeux de passivité

Dans ce chapitre, nous souhaitons présenter quelques Jeux qui ont comme caractéristique principale d'être des Jeux de passivité. Bien entendu **tous** les Jeux sont des processus dits « de passivité » dans la mesure où ils permettent à leurs protagonistes d'éviter des responsabilités, de tourner en rond, de culpabiliser ou coincer autrui, etc. Ceux que nous présentons ci-dessous nous semblent encore plus clairement conçus pour s'assurer que rien ne bouge, soit à titre personnel, soit dans une équipe ou une organisation. Quelquefois ces stratégies sont tellement présentes dans certains systèmes qu'elles sont plutôt utilisées comme des façons de vivre que réellement comme des Jeux.

Quelquefois en effet, nous sommes témoins de situations ou de relations qui sont négatives ou improductives, mais qui ne sont pas tout à fait des Jeux. Même si elles en ont la couleur et la saveur, elles ne peuvent pas être formellement apparentées à la notion de Jeu. Dans ces situations, le phénomène de « vampirisme » interpersonnel est présent, mais la situation semble être acceptée par toutes les personnes en présence, et ne pose pas de problèmes fondamentaux. Il n'apparaît donc pas de « coup de théâtre », et le bénéfice négatif fait partie de l'ambiance négative générale. Le résultat du Jeu est donc trop peu perceptible pour lui donner une importance réelle.

Nous avons appelé ces échanges des « passe-temps négatifs ». Ils sont pratiqués par ceux que l'on appelle souvent des râleurs, ou des pleurnicheurs, qui usent surtout du rôle de la Victime ou de la « position basse » pour miner l'environnement, et se déresponsabiliser. Certains de ces « passe-temps négatifs » sont, à notre avis, pratiquement l'équivalent du concept de « racket »[1] en Analyse Transactionnelle.

Ces « passe-temps négatifs » peuvent cependant devenir des Jeux si une personne refuse de se laisser prendre par l'ambiance négative généralisée. Il suffit dans une organisation, qu'une seule personne refuse d'accepter la morosité ou passivité collective, et se mette à réagir, pour qu'elle devienne le bouc émissaire des autres. Le groupe n'apprécie pas d'être mis face à sa passivité par une personne qui prouve qu'autre chose est possible. À ce moment se produit le coup de théâtre, et le processus qui était un passe-temps négatif peut réellement ou formellement se transformer en Jeu.

Nous souhaitons illustrer ci-dessous des situations qui sont des passe-temps négatifs fortement apparentés à des Jeux, et qui souvent les préparent, les précèdent, ou les suivent. Par ailleurs, même si les « passe-temps négatifs » sont tolérés par toutes les parties prenantes, nous considérons, comme pour les Jeux, qu'il est utile de les remettre en question. Le fait qu'ils soient improductifs, inutiles, négatifs et qu'ils consomment souvent beaucoup d'énergie peut en effet justifier de confronter les personnes qui les pratiquent, afin qu'elles cherchent et trouvent d'autres façons plus utiles, sympathiques et agréables de passer leur temps.

« Cache-cache »

Certains passe-temps négatifs sont des stratégies complexes d'évitement que nous appelons « Cache-cache ». Ces stratégies comme l'exemple ci-dessous comprennent de nombreuses possibilités de devenir des Jeux, à l'occasion d'un coup de théâtre. L'objectif fondamental de « Cache-cache » est d'éviter de faire face à ses responsabilités, d'éviter une critique

1 Le concept de racket est un des moins connus en A.T. Il permet de révéler, dans les relations quotidiennes, l'équivalent du comportement du mafioso qui « offre » en apparence une protection alors qu'en réalité, il demande de l'argent. Un racket est donc un comportement qui en cache un autre. Un parallèle courant est de donner des cadeaux à quelqu'un alors que l'on souhaite plutôt bénéficier de son attention ou de son soutien. Il peut aussi s'agir de l'expression d'une émotion. Par exemple, certaines personnes qui ne savent pas exprimer leur colère, émotion qui leur est interdite, se mettent ainsi à pleurer.

ou encore de ne pas se confronter à une image de la réalité qui nous est offerte. Nous vous proposons donc le dialogue suivant :

– **Henri** : *« Gérard, je voulais de dire que je n'apprécie pas que tu viennes fouiller dans mon bureau en mon absence. Si tu a besoin de quelque chose demande le moi. »*

– **Gérard** : *« Je n'ai pas fouillé dans ton bureau, enfin. Qui a pu te dire ça ? (1) »*

– **Henri** : *« Je t'ai vu mardi soir, après la fermeture, et en plus tu t'es mis à consulter mon agenda. »*

– **Gérard** : *« Ah, c'était donc ça! C'est que j'avais un besoin urgent d'un renseignement. (2) »*

– **Henri** : *« Je m'en doutais bien, mais ça ne change rien au fait que je ne souhaite pas que ça se produise. »*

– **Gérard** : *« Écoute, moi, je n'apprécie pas que tu m'espionnes. Je croyais qu'on se faisait confiance. Si tu ne voulais pas que je touche à tes affaires, il fallait me le dire. »*

– **Henri** : *« C'est ce que je pense aussi ... et c'est d'ailleurs ce que je fais en ce moment. »*

– **Gérard** : *« C'est quand même gros. Toi de ton côté, tu t'installes bien dans le bureau d'Hélène, et elle ne dit rien, non ? »*

– **Henri** : *« Je lui en ai demandé la permission. Elle a d'ailleurs apprécié. »*

– **Gérard** *(Hausse de ton)* : *« Écoute, c'est pas si grave quand même ! Alors je ne vois pas pourquoi tu en fais un plat ! (5) »*

– **Henri** *(calme)* : *« Ce n'est pas moi qui hausse le ton et devient tout rouge. »*

– **Gérard** : *« C'est que je n'ai pas compris pourquoi tu m'en veux. Qu'est-ce que je t'ai fait ? (6) »*

– **Henri** : *« Je ne t'en veux pas. Je souhaite simplement que tu ne fouilles pas dans mes affaires. À part ça, et le fait que tu sembles ne rien vouloir entendre, c'est tout. »*

– **Gérard** : *« Bien sûr, j'y toucherai pas à tes affaires ! Mais si tu me le disais plus simplement, ça passerait mieux ! (7) »*

Ce dialogue agaçant illustre de nombreuses stratégies d'évitement qui chacune propose une possibilité d'amorce de Jeu. Henri souhaite aborder et résoudre un problème qui lui est important, alors que Gérard tente de mettre en œuvre de nombreuses stratégies de fuite ou d'évitement.

La première stratégie d'évitement est la négation (1). C'est la stratégie la plus simple. Quelquefois, elle est amorcée de façon plus subtile: la personne nie un fait en demandant un exemple, et puis conteste la validité de l'exemple :

– *« Moi en retard ! Ça ne m'arrive jamais ! »*

– *« Si, si. »*

– *« Quand ? Donne-moi un exemple. »*

– *« Mardi dernier, au rendez-vous avec NEXOS. »*

– *« Là, ils n'étaient pas tous à l'heure non plus, alors c'est pas grave. »*

La deuxième stratégie (2) est de donner une raison. La logique voudrait sans doute que s'il existe une raison pour un comportement inacceptable, celui-ci deviendrait magiquement positif. Certains managers pensent d'ailleurs que s'ils arrivent à donner de bonnes raisons pour expliquer leurs échecs, ces derniers deviennent subitement acceptables [1].

La troisième stratégie d'évitement (3), « il fallait me le dire » consiste à passer à l'attaque. Le « coupable » tente de rendre l'autre responsable de ne pas l'avoir prévenu à l'avance de tout ce qui pourrait être un comportement irrecevable. Cette logique voudrait que si l'on ne me donne pas préalablement une liste exhaustive de tous les comportements inacceptables que je pourrais avoir, je puisse m'en sentir non responsable.

La quatrième stratégie d'évitement (4) est de passer à l'attaque en changeant de sujet.

– *« Tu ne tiens jamais compte de l'avis de ton personnel. »*

– *« Tu prends bien la place de parking réservée aux visiteurs. »*

Ce dialogue de sourds illustre la logique selon laquelle je n'ai pas à accepter de critiques d'un autre si j'arrive à trouver quelque chose (d'autre) à lui reprocher. Ce Jeu décrit plus loin consiste à pointer un « Défauts » chez l'autre aussi. Un point partout, et nous sommes quittes !

1 Voir plus loin « Rétroprojecteur » sur ce sujet.

La cinquième stratégie (5) consiste à tenter de faire une diversion émotionnelle. Il s'agit ici de verser dans la colère tout en accusant l'autre d'en être responsable parce qu'il « en fait un plat ». Cette stratégie d'évitement est celle qui pourrait amorcer le Jeu de « La scène » que nous décrivons plus loin.

La sixième (6) stratégie est d'en faire un problème global, relationnel, voire affectif, alors qu'il ne s'agit que d'un incident comportemental unique. Il s'agit là d'une stratégie mise en œuvre surtout par des personnes dont le profil est plutôt affectif. Celles-ci veulent percevoir dans une critique précise d'un comportement une forme de rejet total, personnel et inconditionnel qui, bien sûr, est inacceptable et injuste.

Le bouquet final dans notre exemple est de finir dans la négation du processus d'évitement (7) en renvoyant la responsabilité de tout ce dialogue négatif sur l'autre, qui « ne sait jamais dire les choses d'une façon recevable ».

– *« Mais enfin, pourquoi tu utilises ce ton ? Si tu me le disais gentiment, j'accepterais facilement tes remarques ».*

La personne oublie que la discussion dure depuis déjà dix minutes, et qu'au début, le ton de l'interlocuteur était très direct, simple, factuel et calme.

Cette illustration du Jeu que nous appelons « Cache-cache » présente une forme de « Joute » entre deux personnes. Il peut rester continuellement à la limite d'un Jeu, ou devenir plus dramatique dans la mesure où un coup de théâtre peut se produire à chaque instant. Ce type de processus de refus est en fait très proche du Jeu de « Oui, mais » qui est présenté dans le chapitre intitulé « Résistance ».

« C'est affreux »

– *« Si vous étiez dans notre service, vous verriez à quel point la vie est dure ... »*

– *« De nos jours, on n'arrive plus à s'en sortir »*

– *« Dans une administration, on n'a pas les coudées franches »*

– *« Avec la crise dans notre secteur, et la conjoncture générale, que voulez-vous que l'on fasse ... »*

Toutes ces phrases illustrent le genre de propos que peut tenir un joueur de « C'est affreux ». Ce Jeu est un exemple typique d'un passe-temps négatif de râleur, qui peut mal tourner si l'interlocuteur ne veut pas suivre le joueur dans son discours sur le règne de la morosité démotivante.

Si le but de « C'est Affreux » peut simplement être de passer du temps à geindre en mauvaise compagnie, il peut aussi servir à apitoyer l'interlocuteur sur son sort ou encore à tenter de l'enfermer dans une vision du monde sombre où il n'existe aucune possibilité d'action ou d'initiative. Un coup de théâtre peut donc avoir lieu si l'interlocuteur refuse le rôle complaisant et impuissant qui lui est proposé, ou si le joueur qui débute en Victime escalade lui-même en devenant Persécuteur :

« Mais vous ne pouvez pas comprendre mon malheur... puis de toute façon, vous n'êtes pas intéressé ».

« Défauts »

Ce passe-temps équivaut au Jeu de « Maintenant je te tiens salaud » présenté dans le chapitre précédent. Il consiste à énumérer tous les défauts chez l'autre ou chez une tierce personne, ou les difficultés insurmontables que présente une situation.

« Ce rapport est nul. Il est bourré de fautes, de non-sens, d'illogismes. Regardez comme c'est mal présenté. Vous voulez vraiment que je le lise ? »

Comme pour « C'est affreux » il s'agit là du passe-temps favori du râleur né. Il peut servir à atteindre plusieurs objectifs plus ou moins cachés. Il permet souvent de cacher ses propres défauts, limites ou sentiments d'impuissance face à une situation, ou de camoufler le fait qu'on ne prend pas la responsabilité de résoudre un problème. Il permet en tout cas de ne pas parler de soi mais de mettre autre chose ou une autre personne en première ligne.

Dans certaines situations, le râleur s'assure par sa stratégie de critique de pouvoir dire plus tard, si les choses tournent mal, qu'il l'avait prédit. C'est souvent la stratégie de « l'avocat du diable » qui ne trouve rien de positif à dire sur aucune des propositions pour résoudre un problème. Cela peut donc être une stratégie de protection personnelle, qui sera mise en œuvre par un stratège qui ne veut pas être responsable d'éventuelles erreurs, pour soigner au mieux sa carrière.

Dans certaines organisations, ce passe-temps des « Défauts » semble occuper tout le monde. Dans une entreprise internationale, les employés dans un service allaient régulièrement se plaindre auprès du service du personnel. Ils critiquaient le comportement de leur chef de service d'une autre nationalité, qui ne savait pas faire de « renforcement positif ». Tout ce que ce chef trouvait à exprimer auprès de ses employés, d'après les plaintes, était des critiques, des insatisfactions, des remontrances. Il jouait donc tout le temps aux « Défauts ».

Ce qui était paradoxal, c'est que ces mêmes employés ne trouvaient eux-mêmes rien à dire de positif de leur chef. Ils faisaient justement ce qu'ils lui reprochaient, et en plus, ils ne s'exprimaient que derrière son dos, alors que lui avait l'authenticité de leur dire ce qu'il pensait en face. Pour boucler la boucle, le directeur du personnel est allé se plaindre auprès du directeur général, râlant sur tout le temps qu'il perdait à être obligé d'écouter les autres se plaindre.

La situation n'a jamais vraiment évolué, personne ne trouvant qu'il était utile d'agir pour arrêter ou faire aboutir ce processus stérile. Chacun y trouve sans doute son compte, et cela peut durer longtemps. C'est ce qui fait un passe-temps. Toutefois, en cas d'augmentation de pression sur le chef, sur le service, ou en cas de mauvais résultats dans cette organisation, le climat et tous les ingrédients sont présents pour démarrer un Jeu plus dramatique.

« Sans lui »

Dans une situation similaire, si les employés dans un service inefficace n'atteignent pas leurs objectifs, ils peuvent passer leur temps à rendre leur patron responsable de leur inefficacité, et à soutenir que sans sa présence, tout serait possible. « Sans lui », ils seraient plus motivés, efficaces, capables et responsables.

« Sans lui » est donc aussi un passe-temps de râleurs qui veulent prétendre auprès d'une tierce personne que tous leurs maux et tous leurs échecs ont pour origine la même source. La situation peut tourner au drame par un « coup de théâtre ». Le râleur peut être confronté par son vis-à-vis à son manque apparent de responsabilité dans sa propre vie. Les protagonistes peuvent aussi poursuivre par un Jeu plus direct, centré sur le bouc émissaire fauteur de troubles. Souvent, cependant, « Sans lui » reste un passe-temps qui permet à chacun de rendre les absents responsables de leur propre passivité.

Le plus fort, dans certains cas, est de constater à quel point cette excuse est utile lorsque le fauteur de troubles quitte la relation. S'il est muté ailleurs, les membres de l'équipe trouvent rapidement un autre « responsable » qui les empêche de prendre leurs responsabilités, de se développer ou de devenir de véritables gagnants. « Sans lui » est donc un passe-temps que l'on trouve dans des entreprises banales, qui réussissent peu, où il n'existe pas de véritable challenge ni d'avenir. Le personnel trouve une raison acceptable, que personne ne peut changer, et qui explique leur situation d'échec. Cette excuse peut être aussi vague que l'environnement général comme « Conjoncture » qui blâme l'économie globale, ou aussi précise qu'une cause très spécifique telle une nouvelle loi. Dans tous les cas, l'honneur est sauf. « Sans lui », ou « Sans eux » nous serions de véritables battants, mais dommage, nous n'y pouvons rien.

« Jambe de bois »

Dans d'autres cas, la raison de la non-réussite ou du semi-échec est une difficulté insurmontable plus personnelle. Il est impossible de la mettre sur le dos d'un autre. « Jambe de bois » permet de dire que même si l'on est impliqué dans sa propre non-réussite, on n'y peut rien. On ne peut, en effet, demander à quelqu'un qui a une jambe de bois de bien danser.

Ce passe-temps consiste par exemple à faire croire que l'on ne peut rien changer à la situation parce que l'on n'a pas fait d'études, que l'on n'a pas encore suffisamment d'ancienneté, ou que l'on vient d'un milieu désavantagé. « C'est trop tard, je n'y peux plus rien ». Bien souvent un passe-temps de Victime, « Jambe de bois » sert aussi à se déresponsabiliser, mais il est censé susciter un peu de compréhension de la part des autres, sinon la compassion des Sauveteurs.

Dans certains cas, nous avons vu des Joueurs un peu plus manipulateurs tenter d'obtenir des faveurs exceptionnelles en agitant leurs « Jambes de bois ». « Vous ne voulez pas de moi parce que : je suis une femme, je suis trop jeune ou trop âgé, je suis chômeur, je suis étranger, etc. » Dans de nombreuses situations, rien ne prouve que la personne a tort ni raison. Mais sa tentative de manipuler en culpabilisant est souvent la meilleure façon de se faire rejeter. Cette tentative de manipulation peut donc provoquer un coup de théâtre, et se terminer avec un bénéfice négatif. Dans ces cas, la situation s'apparente plus à un Jeu qu'à un passe-temps anodin.

« Coincé »

« Bon, je ne me plais pas dans mon boulot, et considérant l'entreprise et les personnes autour de moi, il y a peu de chances que j'arrive à modifier ce contexte. Vu la conjoncture, il y a très peu de chances que je puisse trouver ailleurs un autre poste, dans ma branche, et rapidement. Le chômage, même temporaire, ne couvrirait pas mes charges de famille, et là il y en a encore pour dix ans avant que les enfants soient autonomes. Me former pour développer mes compétences est impossible vu mes horaires de travail, plus le transport. Je ne m'en sors plus.

Il n'y a vraiment rien à faire ! »

Quelques personnes qui semblent passives ou qui ont des difficultés à prendre des responsabilités ou à agir semblent percevoir leur situation comme complètement paralysante. Il n'y a rien à faire, toutes les avenues sont bouchées, toutes les options de solution sont mauvaises. Ces personnes jouent à « Coincé » Le résultat, par rapport à une situation ou un problème, est un individu démotivé et résigné dans un monde où toutes les tentatives pour s'en sortir sont perçues comme inutiles. « Coincé » semble cumuler les effets de Jeux de passivité tels que « Sans lui », « Jambe de bois », « Conjoncture », et d'autres, afin de permettre au joueur, qui joue souvent seul, d'arriver à une paralysie totale.

« Coincé » semble être le bénéfice négatif d'une dynamique d'échec en œuvre depuis longtemps, mais dont les conséquences réelles semblent être ignorées par le joueur, lorsqu'il en est encore temps. Emprunter à Pierre pour rembourser Paul est un processus de fuite en avant par lequel on résout un problème en en créant un autre, et qui peut aboutir à une accumulation impossible à gérer. Un exemple classique dans le financement d'organisations est l'accumulation de crédits obtenus de divers organismes, pour se retrouver obligé de rembourser des dettes impossibles à long terme, et puis d'avoir un « coup dur ». C'est ainsi que « Coincé » joué par un patron d'entreprise est souvent le Jeu qui se termine par un dépôt de bilan.

Plus ponctuellement, « Coincé » est aussi le rôle du partenaire face à un joueur de « Maintenant je te tiens salaud » présenté dans le chapitre précédent. Lorsque, par suite d'une stratégie d'encerclement mise en œuvre par le Persécuteur, la Victime se trouve poussée dans un « Corner », elle a inconsciemment participé à sa propre mise en boîte en jouant à « Coincé ».

« Éreinté »

« Éreinté » est souvent un mode de vie, et donc un passe-temps, avant de devenir un Jeu. C'est la drogue que constituent la surcharge de travail et le surmenage quotidien du bourreau de travail. Cependant, lorsque l'excès de responsabilités, de projets, de centres d'intérêts ou d'objectifs est utilisé pour provoquer des échecs dans d'autres domaines, un Jeu peut apparaître. Surtout lorsque tous ces excès se soldent par un ulcère, un infarctus, ou encore un divorce, qui illustrent le coup de théâtre. « Éreinté » qui semble donc être un passe-temps à première vue, est peut-être un Jeu important, voire vital, qui ne prend sa dimension dramatique qu'à long terme.

Plus quotidiennement, le Jeu « Éreinté » est joué par une personne qui s'arrange pour éviter ses responsabilités fondamentales très paradoxalement en se noyant sous une montagne de travail apparemment très urgent et important. Cette personne évite ainsi de prendre du champ, de réfléchir à sa stratégie, au long terme, au développement ou à la prospective. Elle assume le contôle total de la production quotidienne, sans rien déléguer, et fait sentir à tout le monde à quel point elle est indispensable. Ce Jeu pourrait très bien s'appeler « Sans moi... vous n'y arrivez pas ». Pour bien faire, ce Joueur est souvent un grand spécialiste du management par crises et urgences. Inconsciemment, il provoque lui-même des situations de tension, pour ensuite justifier sa présence indispensable. Il fait très facilement des colères, voire des scandales dans le genre de « La scène », et se comporte comme un terroriste. D'après lui, l'urgence de la situation justifie tout et n'importe quoi.

Pour tenter de résoudre le problème, la personne devra comprendre ce qu'elle essaie tellement d'éviter dans sa vie, pour faire un tel écran de fumée et arriver si bien à se tromper elle-même sur ce qui est important. La tâche nécessite souvent du courage, ou alors malheureusement, une maladie sérieuse, un échec important.

« Regarde ce que tu m'as fait faire »

Ce Jeu est complémentaire du précédent. Il est joué par une Victime qui, dans un premier temps, laisse un autre intervenir dans son travail pour ensuite le persécuter. Il s'agit de blâmer l'autre des erreurs que l'on commet très bien tout seul. Il est souvent joué par une personne un peu « sauvage » ou peureuse, qui cherche à prouver que les autres sont responsables des erreurs qu'elle peut faire. Qu'elle arrive bien mieux à travailler toute seule. Pour cette personne, la proximité, l'échange, la coopération n'apportent que complication et ennuis. Ce processus est peut-être une première étape vers un autre Jeu appelé « Sans toi » dans lequel l'entière relation avec l'autre est la cause d'une vie malheureuse, inefficace ou insatisfaisante.

« Regarde ce que tu m'as fait faire » est quelquefois joué par des personnes qui longtemps ont travaillé ou vécu seules, et qui se trouvent confrontées à la responsabilité d'une relation durable. Il est bien plus facile de vivre seul que d'avoir à résoudre les problèmes avec les autres. De la même façon, dans certaines entreprises, des services, des départements, ou des divisions qui ont longtemps travaillé de façon solitaire, et qui se trouvent aujourd'hui obligés de travailler avec d'autres systèmes, pourront trouver très rapidement que les autres n'apportent que des ennuis.

Au-delà du rejet de la responsabilité d'une erreur immédiate, « Regarde ce que tu m'as fait faire » exprime surtout la peur de vivre à proximité d'un partenaire qui peut demander ou provoquer la nécessité d'une certaine adaptation ou évolution plus fondamentale et à long terme.

La « scène »

Lorsque l'on ne veut pas assumer une responsabilité, il est aussi possible de détourner l'attention avec une démonstration émotionnelle. Pour ce faire, culturellement, les hommes abuseront plutôt de la colère, et les femmes de la tristesse. Il s'agit de faire une « Scène » pour noyer le poisson, ou faire diversion. C'est donc une bonne stratégie si l'on veut éviter d'être confronté à ses incompétences.

> *Lors de bilans portant sur les résultats et la responsabilité de deux cadres incompétents qui ont accumulé un retard énorme dans le développement de leurs marchés, un directeur des ventes pousse un peu ses questions pour savoir ce qui se passe. Jacques, son responsable pour la Zone II hausse le ton et par la colère tente de camoufler son manque d'arguments, alors que Jacqueline, qui couvre la Zone III se met à pleurer pour que l'on ne cherche pas à creuser plus loin ses incohérences.*

À la suite du « drame », l'ensemble de l'entreprise ne parle pas de l'incompétence des deux responsables de zones, mais plutôt du psychodrame qu'aurait « provoqué » le directeur des ventes. La diversion qu'offre « La scène » est une forme d'escalade émotionnelle qui permet aux joueurs de s'en tirer à très bon compte dans les entreprises où toute manifestation émotionnelle est immédiatement considérée comme un drame en soi.

Séduction

Sous le thème général de la séduction, nous souhaitons présenter plusieurs types de Jeux qui tous s'apparentent plus ou moins à des stratégies d'approche sexuelle. Certains d'entre eux ont une apparence plus sympathique que d'autres, certains semblent même inoffensifs. Mais tous sont manipulateurs. Comme les Jeux déjà présentés, ils peuvent être considérés comme gaspillant une énergie vitale qui pourrait être utilisée autrement.

« Au viol »

Quoique provocateur, « Au viol » est le titre d'origine donné par Eric Berne à un jeu de séduction, dont les applications et implications sont aussi intéressantes que le nom est provocateur. Au-delà du Jeu de séduction limité à une dimension sexuelle, il est intéressant de constater que le même processus, ou la même structure de Jeu peuvent être retrouvés en situation de négociation, d'encadrement, et dans d'autres relations quotidiennes de pouvoir et d'influence. Pour vous présenter la base de ce Jeu très riche, et toutes les réflexions qui en découlent, nous vous proposons de commencer non pas par une histoire familiale, mais par le conte

de fées bien connu du *Petit Chaperon Rouge*. Il s'agit ici, vous l'avez bien compris, soit de la « réelle » histoire du Chaperon Rouge avant que celle-ci ne soit réécrite pour les enfants, soit d'une version qui souligne la morale pour les adultes. Pour partager cette version connue seulement des initiés, nous reprenons la structure de Jeu « Formule J » déjà présentée dans le deuxième chapitre, en commençant par l'amorce.

L'AMORCE

Lorsqu'une femme veut chasser le loup [1], il convient tout d'abord de cacher son jeu. Les femmes agressives font souvent peur aux loups, qui sont très sauvages et méfiants. Il est donc utile, tout d'abord de minauder, de jouer à la petite fille. Cela fait moins peur. Nous savons tous que sous des apparences inquiétantes, le séducteur-loup est un animal fondamentalement peu sûr de lui. Déguisée donc en petite fille qui affiche des apparences très naïves et qui s'appelle le Petit Chaperon Rouge, la femme chasseresse part à la recherche de son loup. D'abord, elle s'habille en rouge pour attirer l'attention (le vert se voit relativement mal de loin, dans les bois), et, faut-il le souligner, de façon quand même assez sexy. Il lui faudra ensuite aller fréquenter les bois (ces endroits mal famés [2], ou mâle – femmés). En effet les loups ne fréquentent pas les villes et autres lieux civilisés, à moins, eux aussi, de se déguiser, mais en hommes du monde.
Pour bien faire, la femme-enfant devra aussi quitter les grandes routes, et plutôt emprunter des sentiers ou chemins détournés, appelés des « raccourcis », plus sombres, qui offrent plus de cachettes. Les loups détestent la foule. Ils sont timides et aiment observer, restant dans l'ombre. Pour avoir une chance d'attirer son attention, elle chantera, et prendra son temps. Cela permet aussi de l'apprivoiser, et de lui donner le temps de rassembler son courage.

LE POINT FAIBLE

Ce piège à loups est grossier, mais les loups ne sont pas doués d'une intelligence humaine. Malgré le déguisement reconnaissable par tous, et malgré le fait qu'une « petite fille » toute seule chantant dans un bois dangereux surprendrait n'importe qui, le loup ne trouve pas cela curieux. Il veut sans doute croire que la naïveté et la pureté existent encore chez les femmes. Notre loup ignore donc tous les signaux qui indiquent qu'il y a danger, et tombe dans le panneau de la femme chasseresse.

LA RÉPONSE

Il se découvre, fait des avances. En d'autres termes, il « saute » sur la « petite fille » et manifeste naïvement sa très ferme intention de la « consommer ».

LE COUP DE THÉÂTRE

Surprise ! La « petite fille » proteste, se débat, et même bat le loup avec une force d'adulte. Alors que le loup s'attend à une proie facile voire consentante, il se trouve face à un farouche adversaire. Elle crie au secours, attire une foule, le ridiculise (« Au viol ») face à un public (les lecteurs) qui bien entendu prend automatiquement le parti de la femme (elle est vraiment mignonne à croquer).

Cette participation du public est aussi très équivoque. Certains parmi nous seraient sûrement volontaires pour jouer, incognito, le rôle du loup sinon, nous ne perdrions pas notre temps à lire ce genre d'histoire au goût tout à fait douteux (cf Les Trois Petits Cochons, *tout aussi ambigu).*

Les protagonistes, lecteurs compris, seront frustrés de leur plaisir, délivrés in extremis les uns des autres par un bûcheron (homme des bois « gentillet » et moraliste qui passe son temps à séparer les femmes - enfants, les loups, et les lecteurs un peu « voyeurs dans les bois »).

LA CONFUSION

Le loup est chassé, brisé. Mais il n'y comprend rien, et reste sur sa soif de partenaire. Les cailloux dans l'estomac (la dalle ?) lui permettent de se noyer (son chagrin ?) lorsqu'il va boire à la rivière. La femme aussi se retrouve toute seule, et de nouveau prisonnière de ses instincts passagèrement projetés sur l'autre. Le public se demande ce qui s'est passé, et qui est qui. Les choses ne sont pas ce qu'elles paraissent et ne sont plus ce qu'elles étaient. Le voile semble se lever sur notre histoire, mais le mystère des relations hommes — femmes s'épaissit. Ce serait tellement simple si nous étions tous vraiment naïfs !

1 Les amateurs de Tex Avery auront compris qu'il s'agit de séducteurs.

2 Les mots prêtent en effet à confusion. Sachez qu'à l'origine, l'expression « histoire de bonne femme » s'écrivait « histoire de bonne fâme ». Il s'agit donc d'histoires de bonne réputation, ou qui ont fait leurs preuves.

LE BÉNÉFICE NÉGATIF

En conclusion, chacun des protagonistes dans son coin y va de son petit couplet négatif sur lui-même sur son partenaire de Jeu, sur le monde et sur la vie. La femme : « J'en étais sûre », « Ils sont tous pareils », « Ils ne pensent qu'à ça ». Le loup : « Chaque fois c'est la même chose », « Toutes les mêmes », « Je n'y arriverai jamais », « Plus jamais on ne m'y reprendra », « La prochaine fois, elle n'aura qu'à bien se tenir ». Le bûcheron : « Comme si je n'avais que ça à faire », « Même pas un merci », « Elle ne m'a même pas remarqué », « J'aurais dû être le loup, ça a l'air plus marrant », etc. sont des affirmations qui illustrent les bénéfices négatifs des Persécuteurs — Sauveteurs — Victimes que sont tous les partenaires. À la fin de ce type de Jeu, et sous forme de voix intérieures, ces affirmations confirment aux différents protagonistes que décidément, la vie est vraiment difficile à vivre.

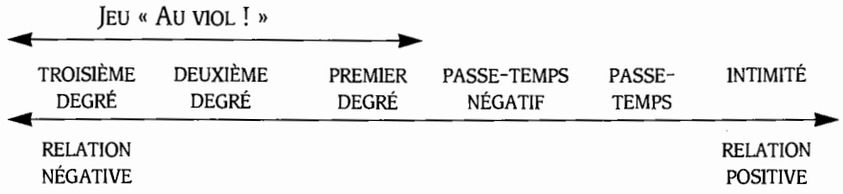
Cette histoire décrit les trois rôles, sans compter celui du public, et le processus qui ont fait la fortune des romanciers depuis la nuit des temps. Il y a d'abord la Victime-Persécutrice. Elle est mignonne, elle le sait, et elle joue à se faire peur, dans des endroits peu fréquentables, en espérant le pire. Il y a ensuite le séducteur-Persécuteur qui finit en Victime. Pour lui, bien malheureusement, l'histoire finit toujours mal. Il se fait régulièrement piéger par le même type de femme, déguisée de la même façon, et espère toujours et inlassablement en découvrir une autre. Il y a le Sauveteur-justicier qui se retrouve en fin de course aussi seul que les autres dans l'histoire, à défendre une morale dont personne ne semble vraiment vouloir. Enfin, dans le rôle du financier, il y a le public pas très net qui vit par procuration. Il paie pour voir, lire et entendre des histoires souvent scabreuses, imaginant ou fantasmant sans doute qu'il est un partenaire actif dans l'un ou l'autre de ces rôles forts en gueule et haut en couleur.

Nous soulignons tout de suite que cette description de Jeu ne cherche pas à prétendre que les vrais viols n'existent pas. La violence gratuite, les vraies victimes, et les criminels existent. Pas de faux procès (encore). Par la notion de Jeu, il s'agit plutôt de souligner que certaines relations négatives relèvent plutôt d'un processus répétitif assimilable à des Jeux de séduction. Par ces Jeux, des partenaires qui se « cherchent » et se reconnaissent répètent régulièrement les mêmes processus improductifs pour aboutir aux mêmes résultats insatisfaisants.

Ce même processus de séduction peut être un passe-temps totalement anodin, amical, socialement acceptable et même sympathique. Dans une dimension encore plus positive, la séduction peut même être un processus de relation apprécié. Il est savouré lorsqu'il est joué avec amour et

finesse entre deux adultes authentiques. Dans ces cas les partenaires soulignent leur conscience et appréciation l'un de l'autre par des gestes, des regards et des attentions. Il ne s'agit pas de Jeu dans ces cas, mais plutôt d'intimité ou d'amour et ces partenaires ne ressentent pas le besoin de se déguiser, car à leurs yeux, le public n'existe pas.

« DEGRÉ DE SÉDUCTION »



Lorsqu'il est un peu plus irritant, joué au « premier degré » entre par exemple une séductrice un peu excessive et un homme trop « macho », nous commençons à sentir un malaise, en tant que témoins et avons le sentiment de perdre notre temps. Nous sommes déjà dans le domaine des Jeux.

Joué au « deuxième degré », il devient une forme de drogue. Dans ce cas, les partenaires de Jeu sont enfermés dans un type de relation qu'ils répètent avec toutes leurs rencontres. Ils ne savent pas faire autrement que se détruire et de détruire l'autre pour essayer d'entrer en relation. Une aide professionnelle telle qu'une thérapie, une assistance ou un conseil commence à s'imposer pour tous les acteurs, avant que cela ne finisse mal.

Cela finit mal lorsque le Jeu est joué au « troisième degré ». La fin est tragique pour tous les partenaires qui se manipulent jusqu'à se détruire. Certains joueurs de « Au viol » au troisième degré se retrouvent alors soit en justice, en prison, à l'hôpital, au cimetière, ou à l'asile. Dans ces cas, nous pouvons être dans le rôle du pensionnaire permanent qui paie les pots cassés, ou dans celui du visiteur, témoin coupable, ou public responsable d'avoir participé de façon passive à l'escalade destructrice.

La présentation du Jeu « Au viol » ci-dessus, qui commence sur un ton badin, devient petit à petit plus sérieuse, et qui se termine sur une note dramatique, illustre dans sa forme une dimension implicite à tous les Jeux. En entreprise, nous prenons aujourd'hui conscience que la limite de l'acceptable dans la plaisanterie est quelquefois très progressivement dépassé, sans faire attention, et devient peu à peu du harcèlement sexuel. Un passe-temps dans l'humour et la séduction amicale peut très lentement glisser vers une issue dramatique sans qu'aucun des partenaires ni des témoins n'y prennent garde.

Comme beaucoup de Jeux, « Au viol » commence donc souvent avec des allusions presque drôles qui même ambiguës, semblent malheureusement acceptables. Les protagonistes n'iront plus loin que s'ils se le permettent, par négligence, paresse, manque de vigilance, de courage, ou encore de rigueur. Comme avec tous les Jeux, il s'agit cependant de mesurer l'ampleur des dégâts qu' « Au viol » finit par produire en termes de perte d'énergie, d'inefficacité, et de destruction, et d'en arrêter les frais.

« Appât »

Le Jeu « Au viol » n'est pas seulement utilisé dans le cadre d'une relation sexuelle. Sa structure permet de comprendre de nombreuses autres situations dans le monde du travail. L'exemple suivant qui commence par une opération de charme est un récit de Jeu couramment utilisé, en négociation.

Pour négocier un nouveau contrat avec un client industriel important, le directeur technique d'une P.M.E. est agréablement surpris d'être reçu par une très belle femme. Elle est responsable de la préparation des contrats pour son patron, directeur des achats. Son charme plantureux, son regard un peu myope et son zézaiement troublent le client d'une façon indéfinissable.

La négociation avec elle est efficace et rapide. Il ne veut pas déplaire, et évite d'insister sur quelques zones d'ombre, faisant « confiance à son flair ». Elle fait une présentation rapide des critères techniques, de leurs besoins, vante la souplesse et la flexibilité de l'organisation, parle de la relation de partenariat qu'il est nécessaire de développer à long terme, et remplit seule des « points de détail » sur un formulaire de contrat, en attendant que son patron se libère.

Lorsque le directeur technique de la P.M.E. est « à point », elle l'accompagne chez son patron. Elle le présente, et dit à son patron qu'il n'y a pas de problèmes par rapport au contrat, dans la mesure où tout semble convenir. Ensuite, elle quitte la salle.

C'est là que le directeur technique commencera à sentir le piège. Il découvrira que le prix maximum est ridicule, que les délais de livraison sont intenables, et que les clauses du contrat sont draconiennes. Lorsqu'il posera des questions et tentera de résister, le Patron lui demandera avec un air agacé et dévalorisant :

— « Mais enfin, mon assistante a dit tout à l'heure que tout était d'accord. Ne me dites pas que vous n'avez pas parlé de ça. Qu'est-ce-qu'elle a fait pendant tout ce temps, alors ? »

Les sous-entendus d'incompétence et de comportements inavouables seront bien sûr très subtils.

Si le directeur technique de la P.M.E. ne veut pas avoir l'air d'un « pigeon » face au couple de « chasseurs » que représentent l'assistante et son patron, il risque d'accepter un contrat dont certaines clauses peuvent mettre son entreprise dans une mauvaise passe.

De façon plus subtile, la substitution d'un des interlocuteurs au cours d'un processus d'achat, de vente, ou lors de négociations, est souvent une façon de déséquilibrer « l'adversaire ». C'est ainsi que les négociations avec certaines organisations démarrent avec une grande opération de charme et de séduction. Des mots-clés tels que « partenariat », « confiance », « transparence », et « coopération » seront abondamment utilisés dans de longs discours pavés de bonnes intentions par des interlocuteurs très charmants. Plus tard, lorsque l'on passe à la table de négociation, les interlocuteurs et le discours changent.

Cette substitution permet d'annuler les accords tacites, d'oublier les promesses indirectes et de faire machine arrière sur d'éventuelles concessions verbales. Le processus indique donc bien que la relation est « dure », et qu'il s'agit de procéder avec vigilance et bien prendre le temps de lire entre les lignes du contrat. Les grands discours ne sont que poudre aux yeux à l'attention du public admiratif, et des « partenaires » naïfs.

« Au viol intellectuel »

Comme dans la stratégie du *Petit Chaperon Rouge*, une des clés des Jeux de séduction est de promettre, quelquefois indirectement, de fournir à l'interlocuteur quelque chose de très séduisant, pour ensuite le laisser sur sa frustration, voire de le ridiculiser. Dans le Jeu d' « Au viol », la promesse concerne un septième ciel sublime. Dans les entreprises ou ailleurs, ce qui est promis peut être de tout autre nature, tout en préservant la même structure de Jeu. Dans certains cas, comme dans l'exemple suivant, le Jeu est joué à un niveau purement intellectuel.

Durand — *« Ah ! Dupont, comment allez-vous ? Au fait, vous êtes au courant des nouvelles décisions concernant votre service ? La direction en parlait hier, en réunion. »*

Dupont — *« Euh ... non. Qu'est-ce qui se passe ? Je ne suis pas encore au courant. »*

Durand — *« Ah bon ! Vous ne savez pas. Je ne sais pas si je dois vous en parler alors. C'est plutôt à votre patron de vous en parler. Oubliez que je vous ai dit quelque chose. »*

Le Jeu peut ici facilement glisser dans un « Battez-vous ». Jusque-là, toutefois, nous remarquons que Durand fait allusion, à très peu de frais, à une richesse d'informations très intéressantes, mais qu'il ne fournit pas.[3] Rappelant la chanson « *J'ai du bon tabac ...* », il s'agit donc de faire miroiter des informations, des connaissances, des qualités, des plaisirs ou des objets à un interlocuteur, et de ne pas lui en laisser l'usage immédiat pour bien lui faire sentir son manque et sa frustration. C'est « Au viol intellectuel ».

« Secrets »

Le Jeu de « Secrets » est aussi un Jeu de séduction, mais dans lequel, tout au contraire du précédent, il s'agit de donner une information brûlante à un interlocuteur, tout en lui demandant de n'en parler à personne. L'exemple ci-dessous illustre un double Jeu, amorcé par un « Secret », assorti d'un « Au viol intellectuel ».

Hervé — *« Écoute, Daniel, je viens d'apprendre de source sûre que notre unité de production sera bientôt fermée, mais enfin, ne le dis à personne. »*

Daniel — *« Euh, bon d'accord, mais qui te l'a dit ? »*

Hervé — *« Non, je ne peux pas te le dire. Mais ne dis rien à personne. Vraiment, si tu en parles j'aurais des ennuis. »*

Daniel — *« D'accord, d'accord, je le garde pour moi, mais j'aimerais savoir d'où tu tiens ça. »*

3 Pour piéger le lecteur de la même façon, à titre d'exemple, l'auteur pourrait affirmer ici qu'il pourrait vous en dire beaucoup plus sur ce Jeu très riche qui comporte toute une gamme de subtilités encore plus intéressantes, mais n'ayant pas l'espace nécessaire pour le présenter ici, il réserve ce développement pour un ouvrage ultérieur.

Hervé — *« Je ne peux pas te le dire, c'est vrai. Si ça se sait, on saura que ça vient de moi. Alors tu me jures de ne rien dire à personne, je compte sur toi. »*

etc.

Dans certaines familles et entreprises, l'ensemble des réseaux et des coalitions de personnes affectivement tenus par des secrets est quelquefois totalement paralysant. Les « informations » secrètes détenues par les uns et les autres ne peuvent pas être confrontées à la réalité ou à d'autres perceptions. Les uns et les autres sont donc « tenus » par ces secrets, et doivent se croire « sur parole ». Ils portent quelquefois le poids d'une connaissance insupportable dont ils ne peuvent se libérer. Ce Jeu de séduction est donc une manipulation pour obtenir d'un interlocuteur une allégeance aveugle, totale et inconditionnelle. Il s'agit en quelque sorte de s'approprier sa fidélité en le paralysant, tout en prétendant lui donner quelque chose d'exceptionnel comme à un être privilégié. Nous soulignons que dans ces exemples il y a une dimension d'entre-deux ou de go-between propre à des Jeux de « Battez-vous » qui seront approfondis dans un prochain chapitre.

« Confidences »

Dans une unité de production industrielle, nous avons remarqué qu'un des cadres les plus anciens servait régulièrement de conseil officieux. Il avait pour fonction presque officielle et acceptée par tous d'aider tous les nouveaux directeurs à s'adapter pendant leurs premières années d'affectation dans l'usine. À l'analyse, leur rôle était surtout de les influencer de façon relativement conservatrice. À chaque fois que le nouveau directeur tentait de s'aventurer sur des terrains nouveaux en innovant ou en remettant en question les vieilles habitudes dans cette structure d'origine familiale, le confident l'informait très spontanément et gentiment sur l'histoire, les paramètres immuables, les conséquences prévisibles, et les erreurs du passé. En peu de temps, le nouvel arrivé était déja prisonnier du poids de l'héritage, et devenait lui aussi convaincu que le changement était impossible.

C'est un Jeu proche de « Secrets », par la séduction amorcée par le partage confidentiel. Il est toutefois moins caché et sournois que le précédent. Nous l'avons appelé « Confidences » ou « Éminence grise ». Il est généralement joué par un ancien ou un vieux routier dans une organisation, qui donnera à son nouveau patron fraîchement recruté des infor-

mations très utiles pour qu'il comprenne bien ce qu'il faut faire. « Ce qu'il faut savoir ... », ou « Faites comme vous voulez, mais ... » lui dira-t-il sur le ton de la confidence, pour ensuite lui raconter des anecdotes sur l'histoire, les habitudes, les réseaux de pouvoir, les difficultés prévisibles, ou la meilleure stratégie à adopter. Bon nombre de managers qui sont déplacés tous les trois ou quatre ans dépendent de ces confidents inamovibles pour ne pas trop se tromper dans de nouvelles affectations. Ils ne se rendent pas compte, toutefois, qu'en écoutant beaucoup trop une seule et même personne, ils acceptent peu à peu son cadre de référence, et deviennent très influencés dans leur perception des problèmes et de ce qu'il faut faire pour les résoudre.

« Vous êtes vraiment formidable »

« Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute. »

« Vous êtes vraiment formidable » est le Jeu du séducteur flatteur, comme le renard de La Fontaine. Il s'agit par cette stratégie de porter quelqu'un aux nues (ou de le couvrir de cadeaux) de façon à le rendre débiteur, et ensuite en profiter. Comme dans l'exemple suivant, cette stratégie sert à mettre l'interlocuteur dans une position où il ne pourra plus prendre d'action contre le flatteur.

« Vous êtes un dirigeant tellement perceptif. Je trouve que vous avez un vrai sens de la justice. Depuis que je travaille avec vous, vous m'avez appris beaucoup plus que ce que j'ai pu découvrir pendant toutes les années précédentes de ma carrière ... »

Après un bombardement soutenu d'appréciations si directes, il sera difficile pour le chef d'encadrer son flatteur avec les mesures d'autorité les plus élémentaires, sans ressentir un malaise. Sous couvert de donner sans compter, le flatteur prépare en fait la relation pour pouvoir ensuite se servir sans limites. C'est à ce moment qu'apparaît le coup de théâtre : j'ai donné sans compter, maintenant je me sers.

« Attendez, je vais vous aider »

Un autre Jeu à classer dans les manipulations issues des stratégies de séduction, est celui du dragueur sournois, illustré par « Attendez, je vais vous aider ». Ce Joueur gravite très gentiment autour d'une personne. Il

se dévoue à l'aider, à l'entourer de ses soins, à l'accompagner, et à la soutenir. Ses attentions ne sont bien sûr absolument pas gratuites, et l'objet de ses actions de réconfort se sentira de plus en plus endetté, alors qu'il n'a jamais rien demandé. S'il refuse de recevoir cette aide souvent ambiguë ou superflue, et quelquefois un peu étouffante, il pourrait se faire reprocher soit d'être un ingrat, soit de compliquer les choses ou de « chercher midi à quatorze heures ».

Un employé de bureau tourne sans cesse autour d'une jeune et jolie secrétaire. Elle est de plus en plus incommodée par ses attentions insistantes voire collantes. L'ayant supporté jusqu'à sa limite en restant polie, elle essaie de lui faire comprendre que ça suffit. Le beau ne comprend pas jusqu'au jour où elle l'envoie vertement, et publiquement balader.

— « Mais lâchez-moi, à la fin. Vous me cassez les pieds à me draguer toute la journée !!! »

— « Mais comment, je ne comprends pas. Tout ce que je fais, c'est seulement pour vous aider. Il ne faut pas prendre vos désirs pour des réalités, Mademoiselle. »

Il nie tout en bloc, et insiste pour prétendre qu'il donne quelque chose, alors que de toute évidence, il en exige une autre.

Ces Jeux de séduction ne sont bien sûr que quelques exemples issus du catalogue inépuisable des séducteurs de tout poil. Ces exemples suffisent sans doute pour affirmer que si nous étions un peu plus directs et authentiques, si nous passions moins de temps dans ces Jeux et manipulations indirectes et affectives, nous pourrions probablement récupérer plus de 50% de notre temps et de notre énergie.

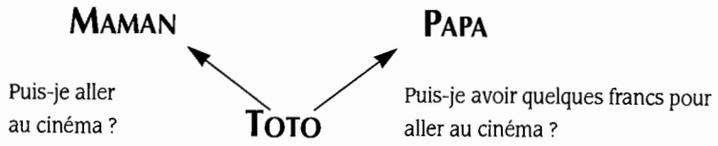
« Battez-vous »

« Battez-vous » est un des nombreux Jeux répertoriés par Eric Berne en Analyse Transactionnelle. Il est, à notre avis un des Jeux les plus riches, les plus répandus, et qui offrent le plus de variantes. Il donne aussi, par sa structure générale, un excellent tremplin pour étudier quelques-unes des dimensions et applications systémiques des Jeux.

Lors de pratiquement toutes nos interventions de consultants, dans des pays et des cultures totalement différentes, nous avons constaté l'existence d'une forme ou d'une autre de « Battez-vous ». Dans tous ces cas, si la trame de base de ce Jeu était constante, le cadre, le statut des joueurs, leurs rôles ou d'autres subtilités pouvaient rendre celle-ci presque méconnaissable. Afin de souligner leurs particularités, et lorsque nous les retrouvions souvent, nous avons quelquefois donné des noms spécifiques à certaines de ces variantes. Mais même si elles sont présentées avec des différences importantes, ces variantes sont fondamentalement des stratégies de « Battez-vous ». Nous vous proposons d'en décrire ci-dessous les grandes lignes, et puis de partager quelques exemples issus de notre pratique dans les organisations qui illustreront pour vous la variété de cette superbe stratégie de manipulation.

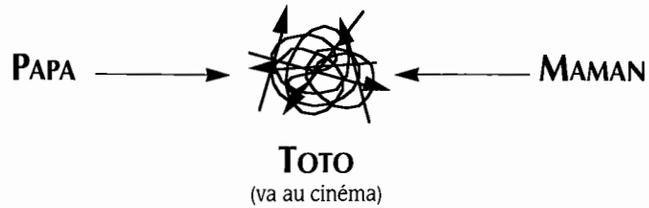
Essentiellement, le Jeu de « Battez-vous » est celui du fauteur de troubles, qui en apparence en tout cas, essaie de semer la zizanie pour ensuite tirer profit de la situation. Cela implique donc plus de deux joueurs, dans la mesure où le premier met en scène au moins deux autres, pour provoquer leur désaccord. Lorsque la situation de conflit est bien établie, il prend du recul et tire son épingle du jeu et les marrons du feu. Bien entendu, pour de bons joueurs suffisamment influents, il est possible dans cette stratégie d'aller jusqu'à mettre en scène et en relation conflictuelle des populations entières. En effet, comme avec beaucoup de Jeux pratiqués dans certaines relations internationales négatives, il n'y a pas de limite supérieure au nombre de participants que l'on peut mettre en scène. Pour commencer à décrire la structure de « Battez-vous », toutefois, nous nous limiterons à sa plus simple expression, entre trois personnes.

Comme pour tous les Jeux, il est facile d'imaginer que nous avons appris très jeune et en famille à jouer à « Battez-vous ». En effet, le cadre familial offre tous les éléments nécessaires pour qu'un enfant assez observateur (ils le sont tous...) puisse apprendre à manipuler des parents pas très vigilants (...idem) avec efficacité. Essentiellement, nous avons joué à « Battez-vous » pour essayez de tirer profit d'une possibilité de désaccord entre nos parents. Pour en donner une illustration, imaginez Toto, par exemple, qui demande à sa mère s'il peut aller au cinéma. Il découvre que ce n'était pas le moment lorsque vient la réponse, « As-tu seulement fini tes devoirs ? ». Bien sûr, cela ne lui convient pas. Il voit son père qui lit le journal dans un coin, et se rend compte qu'il se passe quelque chose entre les deux parents. Il se dit que c'est peut-être à son père qu'il aurait dû demander. « Papa, est-ce que je peux avoir quelques francs pour aller au cinéma ? » lui demande-t-il alors, un peu séducteur.



Remarquons que la deuxième question est sensiblement différente de la première. Elle propose au père un autre contexte. Elle permet peut-être de jouer sur une corde sensible dans sa psychologie, que Toto connaît bien. En tout cas, supposons que la réponse espérée et positive soit donnée par le père. Celui-ci lui donne l'argent sans même lever le nez de son journal. Ravi, Toto attend quelques minutes puis va voir sa mère et lui dit « Maman, Papa a dit que je pouvais aller au ciné. Il m'a même donné de l'argent. »

La suite, au grand bénéfice de Toto, peut être illustrée par le schéma suivant.



Les parents se battent, cette fois-ci avec un prétexte différent, ou plus précis que le contexte qui précédait l'intervention de Toto. Ce dernier aura tout avantage à se faire petit ou disparaître pendant cette phase, sachant qu'il existe une possibilité que les parents soient plus adultes qu'il ne le pense, qu'ils se réconcilient, ou encore qu'ils s'entendent contre lui.

Cet exemple illustre de façon caricaturale un Jeu souvent beaucoup plus subtil. Quelquefois, par exemple lorsqu'un parent a exprimé son point de vue, l'enfant ne fait que regarder l'autre en « position basse » avec un regard un peu quémandeur pour immédiatement obtenir une deuxième réponse beaucoup plus à son avantage.

Cette situation triangulaire des plus classiques en famille illustre un processus relationnel qui est régulièrement joué dans le monde des affaires. Combien de clients sèment la zizanie dans une organisation en demandant à plusieurs personnes la même chose pour cerner puis souligner les incohérences dans les réponses ! Combien de subordonnés posent à plusieurs hiérarchiques le même problème, pour ensuite affirmer qu'il est impossible de travailler si les chefs ne sont même pas capables d'accorder leurs violons ! Combien de syndicalistes cherchent à inventorier plusieurs opinions concernant une politique pour ensuite s'engouffrer dans la « faille » ou l'incohérence des réponses données par différents cadres supérieurs! Le mot d'ordre, pour résister à cette stratégie de manipulation est souvent qu'il faut faire corps, être solidaires, ou ne pas donner prise. Mais dans la mesure où le Jeu de « Battez-vous » est tellement courant, la solidarité parentale ou entre cadres ne doit pas être si facile.

Il faut se rendre à l'évidence. Le Jeu de « Battez-vous » est possible dans beaucoup de cas parce que l'organisation, la structure, ou le réseau de relations le permet. Ainsi, comme pour les autres Jeux, c'est un révéla-

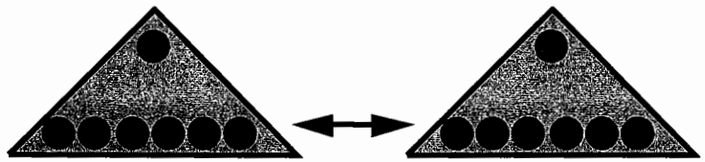
teur de l'existence de « failles » entre les « parents » ou entre les membres d'un encadrement, entre les représentants d'un même système. Formellement, nous pourrions dire que l'existence de ce Jeu dans un milieu n'est donc pas un problème en tant que tel. Il est plutôt un des symptômes qui révèle la présence d'un dysfonctionnement dans le système. Ce dernier, pour mieux fonctionner nécessite certaines clarifications dans ses processus de communication et ses zones de responsabilité.

Pour développer notre propos, nous vous proposerons tout d'abord d'illustrer une variante plus professionnelle de « Battez-vous », que nous avons appelée « Ils sont vraiment nuls » couramment joué dans un grand nombre d'entreprises, par des joueurs souvent « classés ».

« Ils sont vraiment nuls »

Ce Jeu est généralement joué entre plusieurs systèmes ou entités tels des services, départements, unités ou divisions. Il est mis en scène par les subordonnés d'un des systèmes qui souhaitent en apparence régler un problème ou un désaccord avec un autre système adjacent. Toutefois, le Jeu se termine trop souvent par un règlement de compte entre les chefs pour ne pas soulever des questions. Le déroulement classique, joué par exemple entre un service de comptabilité et celui des approvisionnements, pourrait être le suivant.

Dans deux équipes d'une même entreprise, en approvisionnement comme en comptabilité, le personnel n'est pas très motivé. Il est très peu centré sur ses objectifs, ses délais, ses critères de qualité. Les chefs sont peut-être un peu absents, ou pas suffisamment exigeants. De nombreuses erreurs d'inattention se glissent dans le travail quotidien, soit dans l'enregistrement et le contrôle des livraisons, soit encore dans l'enregistrement et le contrôle des factures. Bien entendu, le personnel des deux services se renvoie régulièrement la responsabilité pour les nombreuses fautes et erreurs. La relation avec les fournisseurs fait les frais de ce problème à la fois dans chaque service, et entre eux.



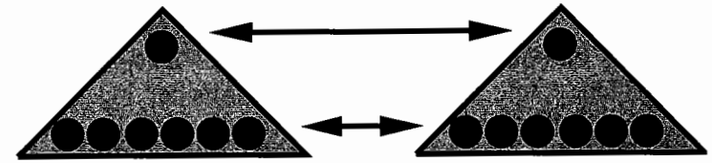
INCOMPÉTENCES INTERNES ET INTERFACES CONFLICTUELLES

Si cette situation dure pendant trop longtemps, elle peut devenir inconfortable, voire dangereuse pour le personnel. Il a donc tout intérêt à associer la hiérarchie au conflit. Il s'agira de part et d'autre, dans chacun des services, de « monter » l'opinion du patron contre l'autre service et son chef. Par des informations présentées de façon très subjective, des remarques négatives, des allusions régulières sur l'incompétence des « autres », le personnel va donc petit à petit influer sur le cadre de référence de chacun des chefs.

« Ce n'est plus possible ... », « Vous ne savez pas la dernière ... », « Ils sont vraiment nuls ... », « On dirait qu'ils le font exprès ... », sont quelques exemples de phrases servant à introduire une discussion négative ou dévalorisante sur les agissements de l'autre équipe.

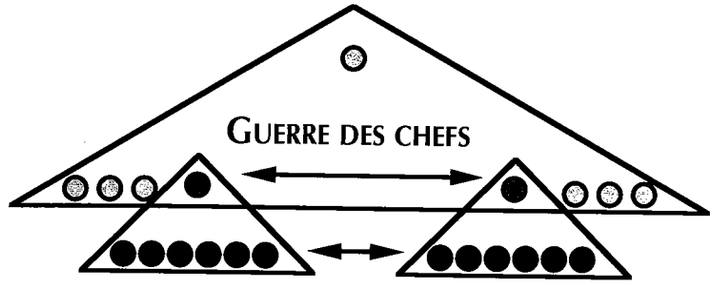
Peu à peu chacun des groupes se conforte dans sa perception et dans sa position et croit fermement que l'autre équipe est entièrement responsable de tous les maux de la terre, y compris de ses propres difficultés quotidiennes. Mais comme il ne s'agit pas d'en rester là, dans chacune des équipes, l'agacement et la pression journalière des employés sont accentués jusqu'à ce que leurs chefs soient en conflit ouvert.

GUERRE DES CHEFS



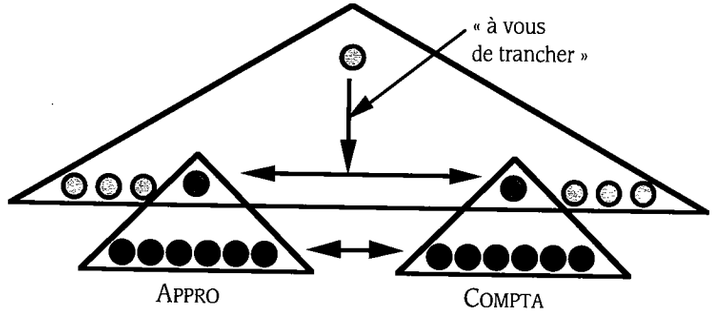
INCOMPÉTENCES INTERNES ET INTERFACES CONFLICTUELLES

À terme, les relations entre les deux services se détériorent au point de ne plus permettre de communication, ce qui rend le moindre problème encore plus difficile à résoudre. Chacun des deux chefs est convaincu que son personnel est compétent, et qu'il existe un bon esprit dans sa propre équipe. Ils sont en effet bien soudés par un bon bouc émissaire externe ! Chacun des chefs est donc sûr que le problème fondamental dans l'organisation est dans l'autre service, dont le personnel est incompétent, autant que son chef est obtus. À terme, aussi, il est fort possible que la mauvaise relation entre deux chefs vienne à structurer la qualité du travail de l'équipe de direction dont ils font partie. À ce niveau, en effet, personne ne sait par quel bout prendre le problème, et il parasite l'esprit d'équipe.

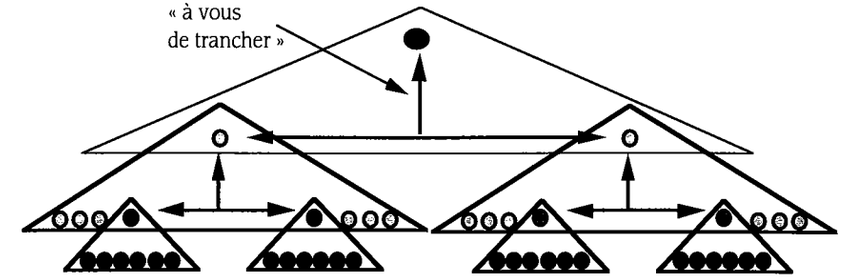


Les deux équipes ont réussi par leur manœuvre à détourner l'attention de leurs chefs. Ceux-ci ne peuvent plus réellement assumer leur responsabilité d'encadrement interne de leurs équipes tellement ils sont concentrés sur l'équipe « adverse ». Ils sont tous les deux totalement convaincus d'être responsables d'équipes compétentes et surtout très fidèles, dont ils ont besoin pour faire face à l'ennemi extérieur. Tant que les deux chefs seront dans ce cadre de référence, ils ne risqueront pas d'entreprendre des actions qui pourraient leur mettre leurs propres équipes à dos. Tant que les chefs se battent, le personnel aura donc la paix. L'ensemble des partenaires dans ce Jeu est donc pris dans un processus complémentaire qui pourrait probablement fonctionner en boucle pendant des années, et dépenser inutilement une énorme quantité d'énergie.

Souvent, de plus, le Jeu continue plus loin. Les chefs, responsables des deux services ou équipes en conflit vont tenter d'aspirer leur propre patron dans leur conflit. Il sera sollicité pour trancher, juger, ou prendre parti. Dès lors, il s'agit de la mise en œuvre d'un autre Jeu très complémentaire, intitulé « Tribunal » présenté plus en profondeur dans un chapitre ultérieur.



Ces Jeux peuvent peu à peu parasiter l'efficacité de l'ensemble du département, et par la suite s'inscrire dans un niveau supérieur de la hiérarchie. En effet, en supposant que l'entité ci-dessus ait des interfaces importantes avec un autre département, ses problèmes internes influenceront sûrement et en négatif la qualité de ses relations externes. Dès lors, un autre « Battez-vous » peut s'installer, cette fois-ci entre départements. Il s'agira ensuite de trouver le responsable de division afin qu'il tranche entre les deux parties, en jouant à « Tribunal » à nouveau.



De cette façon, « Battez-vous », en conjonction avec « Tribunal » ou d'autres Jeux complémentaires, peut « vampiriser » l'énergie de toute une organisation. Cela illustre la nature « systémique » des Jeux, thème que nous approfondissons plus loin dans cet ouvrage.

Ces variantes de « Battez-vous » sont plus ou moins perceptibles dans un très grand nombre d'entreprises. Il ne faut pas croire, bien sûr que seul le personnel est responsable de sa mise en œuvre, en déléguant vers le haut ses difficultés relationnelles avec un service mitoyen. La hiérarchie a aussi souvent une grande part de responsabilité dans ce genre de processus.

« Battez-vous délégué »

Dans certains cas, il semblerait que le personnel subordonné manifeste ouvertement dans les relations inter-services l'antipathie tout à fait perceptible que les patrons manifestent les uns pour les autres. Comme des enfants face à deux parents qui ne s'entendent pas très bien, ils révèlent et souvent profitent, bien à leur avantage, d'une faille à peine cachée et préexistante entre les patrons. Ainsi, si les patrons étaient un peu plus

solidaires ou au minimum vigilants, s'ils communiquaient un peu plus ouvertement, régulièrement, et de façon positive, leur relation négative ne serait pas déléguée, et l'ensemble de ce processus ne pourrait avoir lieu.

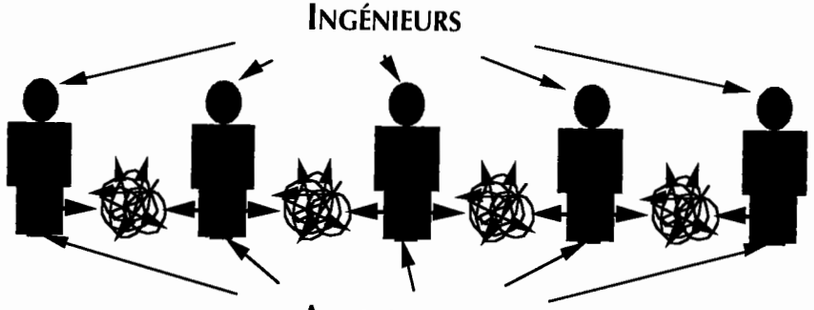
Ce Jeu est très courant. Dans certains quartiers ou villages, il existe depuis des générations des « guerres froides » entre familles ou voisinages. Les parents ne se parlent plus depuis longtemps, ou seulement du bout des lèvres. Et les enfants se battent jusqu'au sang, par solidarité. Il s'agit là aussi d'un « Battez-vous délégué ». Comme dans ce cas, ce sont souvent les comportements les moins adultes qui sont délégués le plus vite ou le plus facilement, en famille, comme en entreprise.

Dans une entreprise d'expertise technique, l'état-major d'ingénieurs-cadres-supérieurs se plaignait des mauvaises relations entre leurs secrétaires. L'ambiance sur le « plateau » où étaient situés leurs bureaux était en effet insupportable. Une enquête permit de schématiser un réseau de relations assez conflictuel parsemé de mésinformations, de rumeurs, de brimades et de dévalorisations entre toutes les assistantes de ces messieurs.



ASSISTANTES

Cette enquête permit en fait de déterminer, comme avec un miroir, la qualité réelle et très feutrée des relations entre les ingénieurs. Ils ne se permettaient pas de vivre une guerre ouverte dans leur compétition pour une clientèle haut de gamme. Mais leurs assistantes ressentaient très bien les tensions, et se permettaient de les exprimer à leur place, par « solidarité ».



« Que le meilleur gagne »

Une autre motivation, souvent importante, pour provoquer le Jeu de « Battez-vous » ou y participer, et qui peut apparaître clairement dans des entreprises où il existe une forte compétition carriériste, est celle de vouloir promouvoir son chef. Les subordonnés mettent en scène ou en duel leurs chefs, et attendent de voir le vainqueur du combat. « Que le meilleur gagne ». Officieusement, tous les coups sont permis, chacun espérant profiter de l'éventuel succès politique de leur propre patron.

Nous avons perçu ce genre de Jeu dans une entreprise franco-américaine entre la Division de Production fondamentalement « française » et la Division Financière plutôt « anglo-saxonne ». Le personnel du côté production « montait » sa propre hiérarchie contre les actions de contrôle perçues comme excessives, mises en œuvre par la direction financière basée outre-Atlantique. De son côté, le personnel financier jusqu'au dernier comptable (même français) essayait de prendre le contrôle total de l'organisation par le biais de la mise en place d'outils de gestion qui limitaient l'autonomie industrielle. Le Jeu entre ces départements, dont l'enjeu est le contrôle officieux de l'entreprise par un seul des patrons de divisions, continue à ce jour.

Cet exemple illustre que dans les Jeux de pouvoir des entreprises, il s'agit pour les subordonnés de savoir qui, de leurs chefs, est ou sera le plus influent. Deux, trois, quatre, ou plus dans la brochette des chefs, ou leurs subordonnés, mettent en œuvre des stratégies relationnelles qui auront pour objet de déterminer la personne ou le groupe le plus puissant. Le Jeu de « Battez-vous » est souvent utilisé à cette fin. Lorsque la bagarre est terminée, le chef et l'équipe qui auront gagné seront perçus par tous comme les plus importants. Chaque équipe espère bien sûr être gagnante, sinon elle remettra interminablement le même Jeu en route, avec un autre prétexte, pour tenter de rééquilibrer la relation et remettre l'autre équipe à sa place. Si nous laissons ce processus suivre sa logique, il peut anéantir toute l'efficacité d'une organisation, et ceci sans discontinuité. Le processus relationnel négatif, comme en auto-allumage, aura tôt fait de consommer toute l'énergie du système jusqu'à surchauffe et explosion.

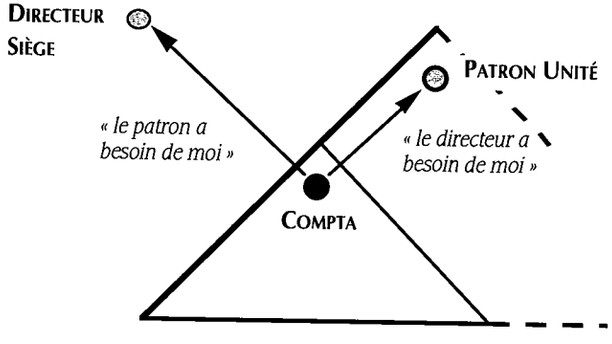
Dans ces organisations, les symptômes de dysfonctionnement dus à ce processus sont très facilement observables. Tout le personnel est conscient qu'il existe une guerre des chefs, que la coopération entre services est nulle, et que la communication ne passe pas. Que d'énergie gaspillée ! Mais personne ne semble savoir par quel bout prendre le problème. La solution apparemment facile, souvent essayée, est de prendre un bouc émissaire parmi les protagonistes, et de le muter ailleurs ou de

le virer, pour l'exemple. Mais le même processus continue, au-delà des mutations des personnes. Il semble incrusté dans la génétique de l'organisation. Il nous semble évident, vu de l'extérieur, que le problème n'est pas dans les personnes, mais entre elles. Il s'agit d'apprendre à tous à interagir d'une autre façon, en les sortant des processus de Jeu. Tout le monde est coresponsable de la situation, ou au moins, coresponsable de mettre en œuvre ce qu'il faut pour en sortir. Mais si c'est la solution la plus rentable à long terme, c'est aussi, pour beaucoup, la plus difficile à mettre en œuvre à court terme.

« J'ai d'autres priorités »

Dans une autre organisation, un contrôleur financier essayait de mettre en scène un conflit entre son patron local, dans l'unité où il travaillait, et son patron fonctionnel, au siège. Il arrivait régulièrement en retard aux réunions du comité de direction local dont il faisait partie. Lorsque le directeur de l'unité lui demandait d'être plus ponctuel, il répondait que la direction financière du siège avait des besoins urgents d'informations. Il voulait en fait prétendre que les objectifs de sa structure fonctionnelle étaient prioritaires sur les sujets opérationnels propres à l'unité.

Et l'affaire se compliqua lorsqu'il fit part au directeur financier du siège des difficultés qu'il avait, de respecter des délais parce que le directeur local exigeait trop de lui à court terme. Dans ce cas, le contrôleur jouait au Jeu de « Battez-vous » afin d'éviter de répondre à la fois aux objectifs et délais de son patron local, et aux travaux demandés par le siège.

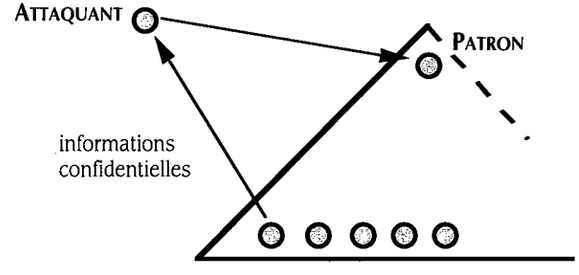


« J'ai d'autres priorités », variante de « Battez vous » est très souvent joué dans le cadre de questions touchant au respect des délais ou à la ponctualité. La personne qui lance le Jeu jouera les managers contre la direction, ou certains managers contre d'autres. Par exemple, une personne prétendra être en retard à la réunion de son chef direct parce que le patron de ce dernier l'aurait retenu. L'objectif du Jeu est éventuellement de voir qui l'emportera. L'employé pourra ainsi établir son propre ordre d'autorité. Il se peut que l'objectif soit de développer un conflit entre ceux qui nous dirigent ou qui nous remettent en question afin de diminuer un moment la pression qu'ils peuvent exercer sur nous.

« Espionnage »

Nous avons eu l'occasion d'observer une autre variante du Jeu de « Battez vous » jouée de façon plus consciemment stratégique. Ce cas concernait une personne qui ne respectait pas la règle de confidentialité propre à une équipe, en donnant à l'extérieur de nombreuses informations confidentielles.

Par cette stratégie que nous avons appelée « Espionnage » un membre subordonné d'une équipe, donne à l'extérieur de son équipe des informations confidentielles qui ont pour objet de permettre à son destinataire, un « attaquant » hiérarchique ou concurrent, de mieux coincer le responsable de l'équipe. Lorsque celui-ci est déchu, le subordonné responsable de la traîtrise peut espérer une reconnaissance du gagnant pour son rôle de « sous-marin » ou d'allié.



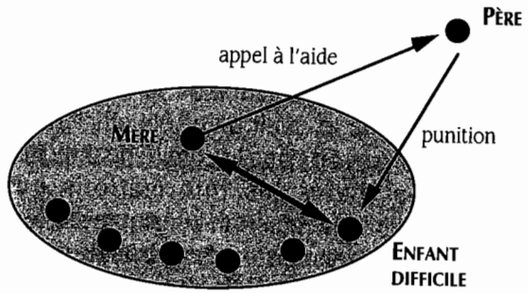
Nous avons vécu une situation de ce genre dans une petite entreprise de distribution. La directrice financière était la belle-sœur de l'actionnaire majoritaire de l'entreprise, et avait pour rôle officieux d'informer ce dernier sur tout ce qui se passait dans le comité de direction, au jour le jour. Tenant compte de toutes les informations qu'il recevait, le « propriétaire » effectuait une pression constante sur le directeur général. Cela empêchait ce dernier de faire son travail normalement. Par sa position de sous-marin indélogeable, cette belle-sœur dirigeait presque

l'entreprise, sans en avoir les inconvénients. D'une part elle influençait indirectement les actions du directeur général, par le biais de son beau-frère propriétaire, et d'autre part, elle s'arrangeait pour qu'il soit suffisamment occupé, pour faire tranquillement ce qu'elle voulait, de son côté. Cet exemple peut montrer aussi que, dans certains cas, des Jeux sont joués de façon consciente ou machiavélique, alors que généralement les protagonistes en sont plutôt inconscients.

Une autre variante de « Battez-vous », qui illustre la présence de ce Jeu entre plus de deux niveaux hiérarchiques est celle que nous avons appelée « Je vais en référer ». Nous vous la présentons ci-dessous dans sa forme la plus commune, ainsi qu'un autre Jeu très ressemblant qu'il peut susciter par la suite: « Ils vont me regretter ».

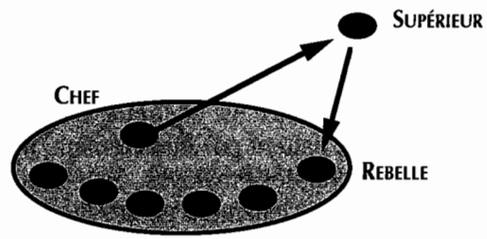
« Je vais en référer »

Comme précédemment, nous vous proposons de découvrir cette variante du Jeu de « Battez-vous » d'abord dans un contexte familial. Imaginons une situation sans doute classique dans une famille nombreuse. Au sein de celle-ci la mère n'arrive plus à « tenir » l'enfant le plus désobéissant. Après une dure journée, épuisée par une accumulation de problèmes, elle n'y « arrive plus ». L'enfant a fait une bêtise de trop qui lui doit la menace suivante : « Tu vas voir, quand ton père va rentrer ... ». Autrement dit, « Je vais en référer ». Lorsque le père rentre, il est immédiatement mis au courant de l'insupportable comportement de l'enfant impossible. Le père est prié par la mère de faire, séance tenante, quelque chose pour remédier à la situation devenue invivable. Le bras du père, long comme la loi et dirigé par la mère, veut bien faire. Malgré son manque d'information, le père entre donc en Persécuteur dans le Triangle Dramatique qui lui est proposé, et punit l'enfant. Le schéma ci-dessous peut illustrer la situation jusque-là.



La suite du Jeu est souvent surprenante. La mère intervient en effet, entre le père et l'enfant, pour atténuer ou interrompre la punition qu'elle juge excessive, inappropriée, éventuellement injuste. Elle s'insère en Sauveteur dans la relation qu'elle avait voulue et mise en scène. Elle protège donc l'enfant, et ceci faisant, disqualifie l'intervention du père que pourtant elle a suscitée, voire provoquée. Cette intervention révèle brusquement le partage des rôles entre les deux parents : d'une part la mère dans le rôle du Sauveteur face à ses enfants, au point d'en devenir la Victime, et d'autre part le père qui arrive en Sauveteur de sa femme, et qui se fait passer pour Persécuteur. Il finira seul, disqualifié, en Victime.

Dans beaucoup d'organisations, le même schéma peut se produire à une ou deux subtilités près. Imaginons par exemple un chef de service un peu faible, trop proche de ses troupes, et de profil plutôt affectif. Il dirige son équipe tant bien que mal, hésitant à imposer trop de contraintes ou de limites. Malheureusement, il a des difficultés à encadrer un rebelle qui souvent ne veut rien entendre. La situation empire peu à peu. Le rebelle prend de plus en plus de libertés. Un jour, agacé et ne sachant plus comment rétablir la situation, le chef en parle à son supérieur. Il lui brosse un tableau excessivement négatif, fait sentir son impuissance et lui demande d'intervenir. Le supérieur peut-être flatté d'être appelé à la rescousse, veut par cette occasion illustrer sa compétence de manager. Toujours est-il qu'il intervient directement et rapidement, pour traiter le « problème » désigné en la personne du rebelle.



La suite illustre la similitude avec la situation familiale décrite plus haut. Ouvertement, ou en aparté, le chef de service désavoue l'intervention de son supérieur hiérarchique. Il juge publiquement inappropriée l'intervention qu'il avait pourtant souhaitée et provoquée. Il laisse entendre que la réaction du supérieur était un peu excessive, que ce dernier a dramatisé la situation, et que lui, en tout cas, ne serait pas allé jusque-là. Il se repositionne ainsi comme Sauveteur dans son équipe, et positionne le supérieur hiérarchique dans le rôle très complémentaire de Persécuteur.

Cette manœuvre a pour objectif de récupérer « l'affectif » de l'équipe en se positionnant comme le « bon parent » (avec lequel il vaut mieux être

bien). Les employés, seront tout naturellement aspirés à travailler avec lui. S'ils avaient été tentés un moment de jouer le même Jeu que le rebelle, ils se rendent maintenant compte que leur réel intérêt est ailleurs. Malheureusement, ce processus d'appel à l'aide suivi d'une intervention en court-circuitage ne résout pas le problème de fond. Dans les organisations, s'il se produit une fois, il sera souvent répétitif. En effet, encore et encore, le supérieur hiérarchique sera aspiré pour effectuer en direct des interventions d'encadrement dans cette équipe qui est gérée d'une main si peu ferme. Il sera « obligé » de constamment compenser le « manque de poigne » de son subordonné.

Partager ainsi entre deux niveaux hiérarchiques les rôles caricaturaux de « bonne mère » et de « père fouettard » ne permet à aucun des deux responsables d'assumer réellement et complètement sa propre fonction d'encadrement. Les deux hiérarchiques ressemblent à un couple symbiotique où aucun ne semble pouvoir fonctionner efficacement sans l'autre. Par leur complémentarité de compensation, ils ne permettent pas non plus au personnel d'assumer une attitude plus juste ou plus adulte dans le cadre de son travail. Le processus de Jeu révèle donc un manque de maturité dans les réseaux relationnels de l'ensemble, probablement suivi d'un manque global de partage de responsabilités, de prise d'initiatives, de créativité, voire de résultats. Le problème fondamental n'est donc pas forcément de chercher à stopper le Jeu, mais plutôt de faire en sorte que l'ensemble des partenaires évolue vers des processus plus mûrs et plus performants.

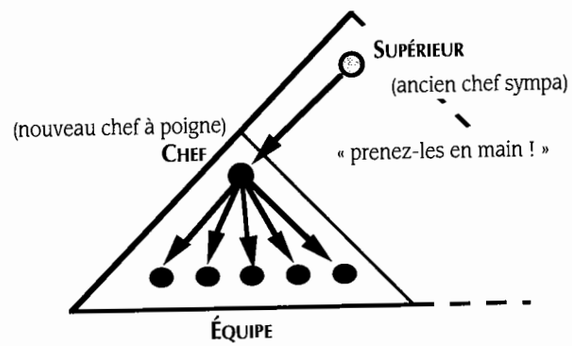
Par rapport à un Jeu classique de « Battez-vous » initié par l'enfant ou le subordonné, « Je vais en référer » est initié plutôt par un des « parents » dans le triangle. Cette différence est peut-être la raison pour laquelle les deux hiérarchiques ne se battent pas ouvertement, mais plutôt à travers leur influence sur l'échelon des employés. Cette rivalité n'est pas apparente dans la mesure où officiellement un des hiérarchiques est supposé coiffer l'autre. Dans les faits, toutefois, leur complémentarité, leur coprésence et leur cogestion de l'équipe soulignent l'aspiration vers le bas du supérieur provoquée par le responsable en titre de l'équipe. En effet, plus il occupe son patron à diriger son équipe à sa place, plus il la lui délègue, plus il le dirige. Cette subtile inversion de la hiérarchie par une stratégie relationnelle effectuée par le responsable du service illustre encore une fois la force paradoxale des personnes qui se positionnent en Victime ou en position basse.

Pour avancer dans notre réflexion et illustrer l'évolution dans le temps de deux Jeux très complémentaires, tous deux des variantes de « Battez-vous », nous vous proposons le Jeu suivant.

« Ils vont me regretter »

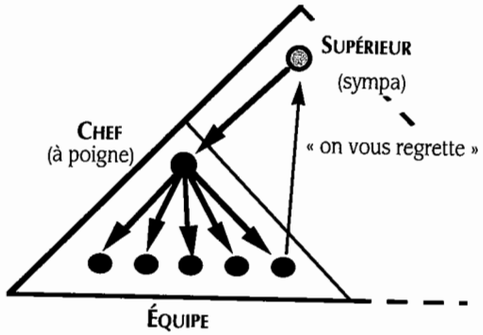
Dans certaines entreprises, nous avons pu suivre à long terme des équipes impliquées dans le processus de « Je vais en référer ». Ce suivi dans le temps est intéressant lorsqu'il inclut des mouvements de personnel et des promotions. En prenant la situation décrite ci-dessus, imaginez qu'un jour le supérieur dit « père fouettard » dans notre récit parte vers d'autres horizons, et que le chef de service dit « bonne mère » soit promu, et prenne le fauteuil du supérieur hiérarchique. Dans ce cas, la scène est mise en place pour un Jeu très similaire, que nous avons appelé « Ils vont me regretter ».

Connaissant bien son équipe, l'ancien « chef sympa » va recruter un nouveau chef « à poigne », pouvant bien les tenir. Il sait en effet qu'il ne peut plus compter sur son complément symbiotique du passé, ce dernier étant parti. Donc il « se remplace » par un subordonné tout aussi complémentaire. Pour s'assurer que ce dernier jouera bien son rôle, il lui donne l'objectif clair et prioritaire d'effectuer une bonne reprise en main de son ancienne équipe un peu trop affective.



À la surprise générale, et à la frustration du nouvel arrivant, cet objectif sera quasiment impossible à atteindre. Dès que ce dernier tente de resserrer les rênes, dès qu'il tente, par de nouvelles mesures ou procédures plus directives, de changer le contexte affectif du groupe, celui-ci fait appel à l'ancien chef.

Ce dernier, grand adepte de la politique de la porte ouverte, sera trop content de se sentir encore recherché, apprécié, sinon regretté. Il ne tranchera surtout pas en faveur du chef qu'il a recruté et mis en place pour effectuer un grand nettoyage ou une remise en forme du service.



L'ex-responsable du service laissera plutôt planer un doute sur sa position. Il dira à ses anciens employés de faire un effort, de faire au mieux, et de revenir le voir si vraiment ça va trop mal. Il laissera le nouveau chef essayer d'atteindre ses objectifs tout seul, sans soutien et l'observera peu à peu se mettre son équipe à dos. De cette façon, il aura confirmé que son style est le meilleur. Il sera sûr d'être regretté et il pourra continuer à préserver le rôle incomplet mais complémentaire du « parent sympa », dans sa famille organisationnelle.

À la différence de l'exemple précédent, cette variante de « Battez-vous » est initiée par le hiérarchique supérieur dans l'échelle organisationnelle. Dans ce cas, le Jeu est donc mis en place par un parent plus distant de l'équipe dans les faits, mais qui veut se réserver la primauté de l'affect du groupe. Il saborde l'efficacité de son adjoint, la personne qu'il a nommée responsable du service. L'ensemble de cette manœuvre, qui disqualifie l'intermédiaire sert en fait à continuer à gérer son ancienne équipe en direct. Plutôt que d'assumer ses nouvelles responsabilités, ce supérieur hiérarchique, comme beaucoup d'entre nous, s'accroche encore à l'équipe affective du passé, dont il a tant de mal à se séparer. Aussi longtemps qu'il n'aura pas résolu son propre problème de séparation, son ancienne équipe perdra une énergie inutile, et la nouvelle organisation ne pourra ni se mettre en place, ni atteindre de bons résultats.

« Ne nous quitte pas »

Le même Jeu peut être initié par la base, et donc perçu d'une façon totalement différente. Dans une entreprise comme dans une famille, le départ d'un chef ou d'un père, et l'arrivée d'un autre (beau-père) peut provoquer toute une gamme de stratégies de défense assimilables à « Battez-vous ».

Le cas classique consiste à résister à toutes les nouvelles directives en les comparant ouvertement à celles que donnait l'ancien chef. « Nous n'avons jamais eu à faire ceci », « l'ancien chef nous demandait plutôt de faire comme ça », « avec lui, ça se passait autrement », etc. Il s'agit quelquefois de tester avec cette stratégie la véritable volonté du nouveau à prendre en main son équipe et la diriger. Dans ce cas il s'agirait d'une stratégie de résistance, pas véritablement triangulaire[1]. Dans d'autres cas, cependant, l'équipe garde un lien de communication avec l'ancien chef et tente de l'aspirer dans la relation avec le nouveau. Dans ce cas, avec son rejet du nouvel arrivant, le Jeu révélerait la difficulté de l'équipe à rompre d'anciens liens émotionnels avec son chef précédent, et s'intitulerait « Ne nous quitte pas ».[2]

Il est bien évidemment courant de découvrir que la même situation recouvre à la fois « Ils vont me regretter » et « Ne nous quitte pas ». La différence dépend de la subjectivité de notre point de vue.

Les avantages

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, dépendant de la variante de « Battez-vous », et dépendant du joueur que l'on observe, ce Jeu fournit à ses acteurs de nombreux avantages communs à presque tous les Jeux. La nature circulaire de ces « Battez-vous » permet de structurer son temps, et d'établir une certaine prédictibilité quant aux interactions quotidiennes. Comme pour tous les Jeux, les résultats souvent frustrants permettent à chacun des acteurs de confirmer ses croyances sur lui-même, sur sa ou « la » vie, et sur les autres. Ces avantages sont communs à tous les Jeux.

Plus particulièrement, cependant, ce Jeu fournit quelques avantages spécifiques. Pour chacun des deux rôles hiérarchiques, ou pour les « parents », ce Jeu permet de continuer à affirmer l'utilité ou la nécessité de maintenir une symbiose avec un partenaire complémentaire, duquel, bien sûr, il se défend. Chacun est incomplet dans la mesure où il n'assume qu'une partie de son rôle de cadre. Il a donc besoin que l'autre devienne son complément. Malheureusement, la présence de l'autre ne

1 Voir chapitre intitulé « Résistance » sur ce sujet.

2 Voir une autre variante de ce jeu dans le chapitre « Tribunal ».

fait qu'enfermer chacun dans sa « spécialisation » relationnelle. Il en résulte une relation ambiguë, complémentaire et insatisfaisante parce que limitante, qui caractérise si bien la symbiose.

Pour les subordonnés, ou « enfants », ce jeu permet de profiter au maximum d'une hiérarchie dysfonctionnelle. C'est pour cela, sans doute, que nous l'observons souvent dans des environnements « associatifs », « sociaux-culturels », ou des organisations spécialisées dans la « relation d'aide ». En général, celles-ci ne définissent pas ou peu les postes, fonctions et responsabilités hiérarchiques. Dans ces « institutions » les responsables prétendent un peu trop faire abstraction des relations de pouvoir. Il en résulte que la seule façon de savoir qui est responsable de quoi est de jouer à « Battez-vous ». En effet, si tout le monde est responsable de tout, rien n'est clair pour le personnel ni pour la clientèle. Il suffit donc de mettre en place entre ces « irresponsables » une situation conflictuelle, puis d'observer quelle personne l'emporte. Cette manœuvre permet de savoir à qui l'on doit réellement s'adresser si l'on veut résoudre un problème précis, ou si l'on veut établir des coalitions utiles. Ce Jeu existe de façon privilégiée dans d'autres organisations (banques, administrations, etc.) pour à peu près les mêmes raisons, et permet malheureusement les mêmes pertes d'efficacité et d'énergie.

Dans d'autres organisations encore, ce Jeu est joué pour faire le tri entre les responsabilités et pouvoirs dans une structure « matricielle ». Dans ces structures, chaque personne doit répondre à plusieurs responsables, et faire avancer plusieurs projets simultanément. La lutte de pouvoir pour le temps et l'énergie des uns et des autres, et quelquefois pour des matières premières et des budgets permet de nombreuses occasions de « battez vous ». Il va sans dire que les organisations qui souhaitent profiter des avantages que permettent ces structures complexes nécessitent aussi une certaine maturité relationnelle de la part du personnel.

Cela dit, comme pour d'autres Jeux, un avantage fondamental de « Battez-vous » est de mettre un peu de piment dans sa vie à peu de frais et surtout, à peu de risques. En s'arrangeant pour que deux personnes se battent, surtout deux hiérarchiques, en creusant leur différend, nous pouvons être témoins de relations pleines d'intensité, sans en subir les inconvénients. Ce Jeu est exactement celui de l'entremetteur, à la différence près qu'il pousse à développer des conflits dans des relations qui pourraient être positives.

« Aimez-vous »

En tant que stratégie d'entre-deux, nous considérons en effet que le Jeu de « Battez-vous » est l'équivalent négatif de la stratégie du commercial, de l'entremetteur, de l'interprète, et pourquoi pas, de l'intervenant. Le Jeu de ces derniers pourrait s'appeler « Aimez-vous ». Il n'est pas répertorié en Analyse Transactionnelle parce que son but est avoué, et son dénouement est censé être positif. Autant le joueur de « Battez-vous » cherche à éloigner ses deux interlocuteurs, à semer la discorde, et les mettre en conflit, autant « l'entre-metteur » ou « l'inter-prète » cherche à les rapprocher, à développer leur entente, à les aider à construire.

« Traduttore, tradittore » dit le dicton italien, pour souligner que le traducteur modifie quand même souvent le sens de ce qu'il traduit de la part d'un émetteur, afin de s'assurer que le message plaise à son destinataire. Il joue le rôle d'un filtre, sinon d'un philtre. Ceci de la même façon que le joueur de « Battez-vous », qui modifiera le contenu ou le sens de la communication pour arriver à créer un conflit entre ses deux interlocuteurs.

Dans les entreprises, ou plutôt à leur frontière dans l'interface avec le client, nous remarquons que le rôle de beaucoup de commerciaux aujourd'hui est aussi de jouer à « Aimez-vous ». Ni vraiment fidèles leur entreprise, ni vraiment au service de leurs clients, ils se trouvent souvent tiraillés entre les deux. Ils deviennent trop facilement les responsables du bon déroulement d'une relation qu'aucun des deux partenaires n'assume pleinement. Ils doivent même, si les mots révèlent leur rôle, aider les entreprises à « pénétrer » un marché dit « porteur ». Autrement dit, ils doivent aider deux partenaires à « faire commerce ». Cela, c'est jouer à « Aimez-vous » plutôt qu'à « Battez-vous ».

Une responsable du personnel dans une usine parmi nos clients jouait bien son rôle d'intermédiaire. Entre un syndicat « dur » et une hiérarchie technocratique, elle écoutait la base, organisait des séminaires « de communication », organisait des « tables rondes » et facilitait l'expression générale du mécontentement. Elle tentait tant bien que mal, d'année en année, de faire en sorte que les informations qu'elle faisait remonter soient prises en compte. Jusqu'au jour où éclata une grève qui surprit tout le monde, dura plusieurs mois et cassa le moral de l'ensemble.

Le Jeu de l'entremetteur « Aimez-vous » pourrait être perçu comme un processus ou un passe-temps positif s'il ne servait pas à déresponsabiliser les partenaires de la réussite de leur propre relation. Dans certaines

entreprises, comme dans l'exemple ci-dessus, certaines actions ou fonctions ont en fait un rôle superficiel de compensation ou de soupape qui sert plutôt à éviter de résoudre certains problèmes. Ceux-ci peu à peu s'amplifient et souvent explosent, ce qui constitue le coup de théâtre du Jeu.

Le processus positif de l'entremetteur qui cherche à rapprocher deux personnes et le Jeu « Aimez-vous », plutôt déresponsabilisant, se ressemblent dans leur processus et leur finalité. Ils diffèrent toutefois dans leurs résultats. La ressemblance structurelle existe aussi avec de nombreuses variantes de « Battez-vous » mais ici, c'est la finalité du processus qui est différente. C'est « faites l'amour, pas la guerre ».

« Qui décide ? »

Sous le titre de « Qui décide ? » nous souhaitons dans ce chapitre aborder tout une gamme de Jeux qui concerne les processus de décision implicites et explicites dans les équipes et organisations. Quoique non directement associés au processus de décision, certains de ces Jeux tels que « Gendarmes et voleurs » sont déjà bien connus en Analyse Transactionnelle. Nous en avons découvert, répertorié, nommé d'autres, tels que « Consensus » ci-dessous, à la suite de nos observations lors d'interventions en organisations. Nous avons présenté par ailleurs, dans un autre contexte,[1] certains des Jeux qui concernent le processus de décision que nous vous redécrivons ci-dessous. Nous prions nos plus fidèles lecteurs de nous excuser de cette répétition.

Le processus de décision dans un groupe, une équipe ou une organisation est le processus central autour duquel peuvent se jouer une grande quantité de Jeux. Dans presque toutes les organisations, le pouvoir de décider et le pouvoir de faire appliquer ses décisions sont les toutes pre-

1 Voir A. Cardon *Décider en Équipe*, les Éditions d'organisation, 1992.

mières affirmations du pouvoir d'un chef. Si l'on veut donc jouer des « Jeux de pouvoir », il s'agira de saboter, miner, détourner, ralentir ou rendre inefficace le processus de décision, et indirectement le décisionnaire. Il est donc très important, voire vital pour tout groupe, toute équipe, et toute organisation soucieuse d'efficacité, de bien définir, consolider et respecter le contrat qui détermine son processus de décision. Il est de même vital et prioritaire pour tout décisionnaire de préserver le processus de décision de l'organisation dont il a la charge. Cela lui permet d'assurer une plus grande efficacité sinon la survie de l'organisation, et en tout cas de perdre moins d'énergie dans des Jeux que nous vous présentons ici.

Pour plonger dans le vif du sujet, un des Jeux les plus courants dans une équipe ou une organisation qui n'a pas bien clarifié son processus de décision, est celui que nous avons appelé « Consensus »

« Consensus »

Nous avons souvent constaté que si un groupe, tel qu'une association, un groupe-projet, une fédération de professionnels, ou même une équipe de cadres, n'a pas spécifié de façon formelle son processus de décision, d'énormes difficultés de fonctionnement peuvent se produire. Le groupe sera tôt ou tard amené à prendre des décisions. Tout naturellement, le processus qui est généralement recherché est celui de la recherche d'un accord unanime. Ceci est particulièrement observable dans les associations et autres entités de coopération locales, nationales ou internationales, ainsi que dans des entreprises et organisations, dont les multinationales. Nous avons remarqué que souvent, la recherche d'un accord unanime est un processus qui apparaît dans les systèmes soucieux de donner une image « moderne ». On y entend beaucoup parler de motivation, de l'application des principes de délégation, et de management « participatif ».

Il est malheureusement bien souvent évident que l'idéal d'une décision unanime peut être très coûteux en temps et en inefficacité collective. Dans un grand nombre d'équipes, en toute confusion, nous avons pu observer que cette recherche d'unanimité était en fait appelée « recherche de consensus ».

Dans ce genre d'équipe, si tout le monde n'est pas d'accord sur la formulation d'une décision, il est alors considéré que le « consensus » n'est pas atteint, et que le problème ne peut donc pas être résolu. Cela ne peut

être accepté. Un groupe ou une équipe qui ne peut prendre de décision est voué à l'échec. Pour survivre, comment faire ?

Pour fonctionner, un groupe peut développer une stratégie paradoxale fondée sur le « qui ne dit rien consent », que nous appelons un consensus « mou » et d'autres la « médiocratie ». Dans le cas d'une importante organisation internationale, par exemple, il était admis très spécifiquement que si aucune voix ne s'élevait contre une proposition, cette dernière était considérée comme adoptée à l'unanimité. C'est-à-dire que dans cette organisation, dont les décisions impliquaient les économies d'un grand nombre de pays, un **non-refus** était considéré comme l'équivalent d'une **acceptation**. Bien entendu, la passivité apparaissait plus tard, lorsqu'il sagissait de mettre en œuvre les décisions que l'on croyait prises. Personne ne s'était vraiment manifesté contre les décisions par « diplomatie » ou par paresse, voulant éviter des polémiques. Mais personne ne comptait vraiment les appliquer non plus.

Il va donc sans dire que si la « recherche de consensus » dans une équipe implique une réelle recherche d'unanimité, cela impose un processus de fonctionnement extrêmement lent. S'assurer que tous leurs membres adhèrent réellement à une décision nécessite beaucoup de temps. Sous pression, lorsqu'il s'agit de réagir rapidement, ces équipes sont donc souvent considérées comme inefficaces.

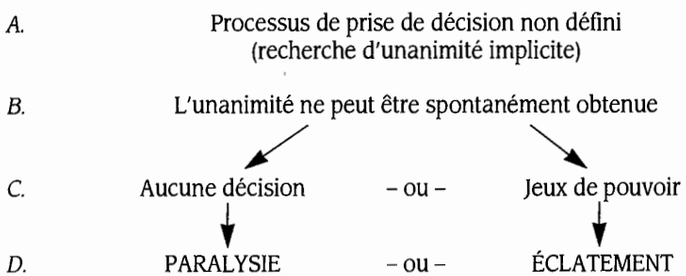
Bien souvent, dans la majorité de ces groupes « à la recherche d'un consensus », il ne s'agit absolument pas de voter. Leur processus est implicite, voire occulte ou manipulateur. Il est donc intéressant pour les membres de ces groupes de tenter de clarifier ce qu'ils entendent exactement par l'expression « recherche de consensus ». De quelle façon ce « consensus » est-il être obtenu ou mesuré ? S'agit-il d'un vote à main levée ou à bulletin secret, et quand celui-ci a-t-il lieu ? Enfin de quelle façon ou par quelle mesure le résultat de ce vote est-il l'égal d'un vote majoritaire ou est-il l'expression d'une unanimité ? Il est utile aussi d'étudier l'éventuelle cohérence de ce processus de décision avec celui qui est défini dans les statuts officiels de l'organisation.

« Qui décide ? »

Cette clarification est importante, surtout dans les équipes et les organisations qui ont besoin d'une efficacité et d'une rapidité de décision. Nous avons souvent observé, par exemple, qu'un accord ne pouvait rarement

être obtenu « à l'unanimité » au sein d'un comité de direction. Si celui-ci n'a pas nettement défini ses processus de décision, il peut survenir plusieurs types de processus inefficaces. De deux choses l'une : soit le groupe se révèle incapable de prendre une décision dans les temps impartis, et les délais ne sont pas respectés, soit le groupe est entraîné dans une escalade conflictuelle qui ne peut se résoudre que par son éclatement. D'une façon assez schématique, ce processus négatif que nous avons appelé « Qui décide ? » peut être analysé comme un Jeu et illustré de la façon suivante :

« Qui décide ? »

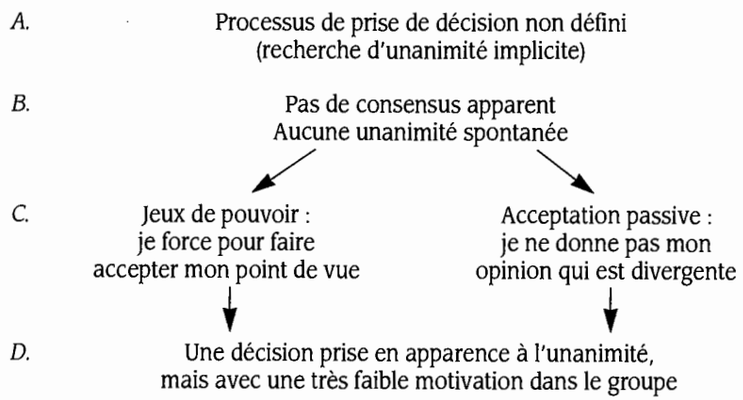


Cette démarche en quatre étapes qui aboutit à une impasse peut nous sembler plutôt inefficace. En fait, il est assez surprenant que de nombreuses équipes, dont des comités de direction, n'aient jamais spécifié formellement leur processus de décision. Leurs membres pensent que la recherche d'un consensus obtenu par vote à l'unanimité est un processus de décision tout à fait viable. En conséquence, ils ne sont absolument pas conscients des difficultés que nous avons illustrées ci-dessus, ni du temps et de l'énergie qu'ils peuvent gaspiller soit dans des Jeux de pouvoir, soit dans la paralysie provoquée par ce processus.

À la lumière de cette analyse, nous pourrions arguer que certains Jeux sont des réactions saines dans les organisations où les processus de décision n'ont pas été clairement définis. En effet, si l'absence d'un processus clair conduit soit à la possibilité de l'éclatement du groupe, soit à une acceptation passive de l'inactivité ou l'inefficacité de ses membres, alors les techniques de manipulation utilisées pour convaincre chacun de se mettre d'accord sur un but commun peuvent être interprétées comme une forme d'action utile. Dans de tels cas, les Jeux qui mettent en œuvre des formes de pressions destinées à changer les mentalités pourraient être considérées comme des tentatives pour conduire un groupe inefficace à un simulacre d'accord d'unanimité et ainsi l'obliger à avancer, malgré lui, vers ses objectifs.

De la même façon, on pourrait soutenir que dans un groupe qui n'a pas de processus de décision clair, il vaut mieux se taire si l'on veut qu'un semblant d'accord soit possible et qu'une décision soit prise. Ainsi, les membres d'un tel groupe qui ne donnent pas leur opinion lorsqu'ils sont consultés et ne sont pas d'accord avec une proposition, permettent aussi, d'une certaine façon, de sauver l'efficacité du groupe. Le fait qu'ils dissimulent leur véritable opinion autorise un semblant d'unité au sein d'une équipe où les divergences d'opinion empêcheraient toute action ou encore mettraient l'équipe en danger d'éclatement. Le processus négatif qui consisterait à se taire pour « sauver » une équipe pourrait être le suivant :

« Consensus »



Bien entendu, ce « Sauvetage » qui consiste à accepter passivement les Jeux de pouvoir n'est qu'apparent dans la mesure où la motivation qui s'ensuivra pour mettre en œuvre la décision sera extrêmement faible. C'est pourquoi nous considérons ce Jeu comme fondamentalement improductif. Il permet aux membres de l'équipe d'éviter de faire face au réel problème. Il camoufle le fait que l'équipe est incapable de clairement prendre une décision, et il est généralement créateur de frustrations souvent assimilables aux sentiments négatifs si caractéristiques des Jeux.

À la lumière des développements présentés ci-dessus, nous considérons donc qu'il est vital qu'une équipe respecte le processus de décision défini. Si celui-ci n'existe pas, avant toute autre chose l'équipe doit prendre le temps nécessaire pour le définir. Le processus de décision d'un groupe est une de ses premières définitions « contractuelles » qui assure son bon fonctionnement, et même jusqu'à son existence. Il est donc utile de le formuler, de le connaître, de le respecter, et de le faire

respecter si l'on souhaite qu'un groupe, une équipe ou l'ensemble d'une organisation prenne les moyens de sa réussite. En tout cas cela lui permettra de prendre les moyens d'éviter de perdre son énergie dans des Jeux.

« C'est à vous de décider »

« C'est à vous de décider » est un Jeu destiné à miner le processus de décision, et surtout le pouvoir d'un décisionnaire. Il est particulièrement redoutable dans la mesure où il comporte des caractéristiques de double contrainte[1].

Confronté à des managers qui quittaient régulièrement la salle en cours de réunion, un directeur leur avait demandé d'arrêter là cette mauvaise habitude. Un d'entre eux lui répliqua : « OK, mais je ne peux pas supporter la fumée qu'il y a dans la salle. Si l'on fume, après un moment, je dois m'absenter sinon j'ai une crise d'asthme. Ce n'est pas de ma faute si j'ai besoin d'air frais. » Comme cette remarque s'adressait de toute évidence à un gros fumeur, le directeur se tourna vers ce dernier pour avoir une réponse. Le fumeur rétorqua à son tour, et immédiatement : « OK, aucun problème, je ne fumerai plus dans la salle de réunions... mais si je ne tiens plus, si j'ai réellement besoin de fumer, je serai obligé de quitter la salle, pour fumer à l'extérieur. Après un certain temps, j'ai réellement besoin d'une cigarette ou bien je n'arrive pas à me concentrer. »

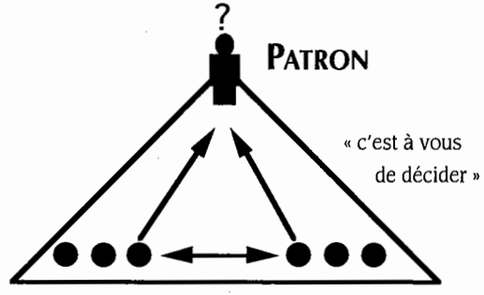
On arrive ici à ce qui s'apparente à un piège appelé « double contrainte ». En effet, dans ce cas, de quelque côté que se tourne le directeur général, il doit faire face à un problème physiologique voire médical qui « oblige » un des membres de son équipe à s'absenter pendant les réunions. S'il veut vraiment s'assurer de la présence de tous, il est presque obligé d'exclure un des deux managers, sans savoir lequel choisir. Dans un sens, l'équipe jouait à une variante du Jeu de « Tribunal » décrit dans un chapitre ultérieur, et demandait au directeur de se prononcer entre deux « joueurs » également manipulateurs. Sa seule vraie solution aurait été de se débarrasser des deux, mais bien entendu, cette voie ne lui convenait pas non plus.

Dans cette organisation, on peut interpréter l'objectif principal de ce Jeu comme étant celui de rogner le pouvoir du directeur en bloquant et

1 Le principe de la « double contrainte » ou du « double lien » vient de Gregory Bateson. *Step to ecology of mind*. Ballantine Books, 1972.

gaspillant son énergie dans des problèmes d'ordre mineur mais comportant une dimension relationnelle importante. Il est alors évident que les véritables problèmes n'ont guère de chance d'être simplement effleurés sans même parler d'être résolus. Dans ce cas, la « double contrainte » est également particulièrement puissante parce que chacun des deux joueurs argue d'incapacité physique s'il n'est pas écouté. De quelle façon et de quel droit un directeur général peut-il prendre une décision juste lorsque la situation peut entraîner des conséquences médicales pour l'un ou l'autre de ses salariés? La manipulation affective est superbe.

Le résultat du Jeu « C'est à vous de décider » est paradoxalement de rendre le directeur incapable de prendre une décision. Il se présente souvent sous la forme d'une délégation vers le haut de la hiérarchie d'un problème sur lequel tous butent, ou face auquel ils se rendent impuissants.



Dans une autre entreprise, un Jeu de double contrainte piégeant la hiérarchie assez similaire se produisait autour de son style de direction. L'organisation affichait clairement qu'elle souhaitait que le style pratiqué soit « participatif », pour « motiver l'ensemble du personnel ». Dans ce service, lorsque le chef faisait des efforts pour consulter son équipe, dans le cadre de réunions de consultation, l'ensemble de son personnel se comportait comme un groupe de cancres, sans foi ni loi. Et dès que le chef tentait de mettre un peu d'ordre, de peur que la situation ne dérapa un peu trop loin, les membres de l'équipe lui faisaient remarquer qu'avec sa directivité, ils ne pouvaient jamais s'exprimer. Le pauvre ne savait plus s'il devait intervenir ou laisser faire, sentant confusément que de toute façon il aurait tort.

Si la situation prête à sourire, elle est en fait des plus destructrices. En effet, dans un contexte familial, ce genre de communication paradoxale ou à double contrainte avec des enfants est de ceux qui facilite les maladies mentales. Dans les organisations, s'il existe de façon répétitive et s'il est d'une intensité destructrice, ce type de communication apparaît

généralement dans des entreprises dites « participatives » dont le contexte est très affectif. Dans ces milieux, le pouvoir officiel et presque inexistant de la hiérarchie est couramment défini par certains comme beaucoup trop présent voire comme une forme de fascisme, de façon à le rendre encore plus inopérant. Dès lors, un pouvoir plus occulte et manipulateur peut officier derrière les scènes et garder le contrôle réel du système.

« Gendarmes et voleurs »

Dans certaines équipes, nous avons remarqué que presque toujours, la seule personne qui confrontait régulièrement les autres à leur manque d'adhésion aux décisions et aux « règles du jeu » de l'équipe était le directeur. Les autres membres de l'équipe remarquaient, par moment, que confronter certains comportements pouvaient être utiles, mais ils attendaient tous que ce soit le patron qui aborde le sujet et confronte les comportements négatifs en question. Dans ces équipes, donc, le patron était le seul à insister pour que les règles et les décisions soient respectées.

C'est à notre avis, une façon indirecte de miner l'efficacité du patron et de l'équipe tout entière. De cantonner le patron dans le rôle du « flic » est une façon quasi automatique de mettre les autres membres de l'équipe dans le rôle complémentaire de « voleur ». En effet, rapidement le Jeu devient une version d'entreprise de « Gendarmes et voleurs »

Ce jeu est un de ceux que l'on peut observer dans presque toutes les organisations. Lorsqu'un manager donne à son équipe une nouvelle directive ou fixe une nouvelle limite, on a bien souvent remarqué que dans une période de quelques jours à quelques semaines après l'annonce de cette décision, un ou plusieurs de ses employés testeront l'application de la directive ou le respect de sa date de mise en œuvre. Or comme c'est souvent le cas, si rien ne se passe, si aucune remarque n'est faite par le manager à propos de ce non-respect de sa décision, alors tout le monde conclura rapidement que respecter celle-ci n'est pas une priorité absolue.

Il semble qu'un grand nombre de managers ressentent des difficultés à réellement suivre la mise en application de leurs directives et de leurs décisions. Ils ne savent suivre une décision pour la faire respecter. À peu près de la même façon que dans un grand nombre de familles, les parents ont des difficultés à faire appliquer des limites fermes par leurs enfants.

Par corollaire, les enfants dans certaines familles comme les employés dans certaines organisations semblent avoir réellement beaucoup de difficultés à accepter les règles, les limites, les directives et les décisions. Surtout si celles-ci ne proviennent que d'une énonciation verbale. Ils ont besoin de les tester, ou d'en faire l'expérience concrète par le biais d'une solide mise à l'épreuve. Dans certains cas, nous pouvons déclarer que l'enfant, ou l'employé, cherche en fait réellement à provoquer ses parents, ou son manager, pour susciter l'application de limites fermes comme si cela était un besoin vital. Cette question est illustrée par le Jeu de « Gendarmes et voleurs ». Le Jeu stipule que le véritable objectif inconscient d'un voleur est d'être réellement arrêté et mis derrière les barreaux. Pour atteindre cet objectif, il procédera à une escalade dans son comportement négatif, en volant de plus en plus et en prenant de plus en plus de risques insensés. Quand enfin, il aura atteint son objectif, c'est-à-dire celui de se faire prendre et de se retrouver derrière des barreaux, il se sentira tout d'un coup rassuré, parce qu'il aura découvert qu'il existe des limites fermes à son univers.

À la suite de cette démonstration, en famille ou en équipe, nous pouvons donc conclure que l'on doit s'attendre presque systématiquement à ce que quelqu'un se propose de tester la réalité de notre discours lorsque nous énonçons pour la première fois une nouvelle règle. Il y aura tout de suite un volontaire pour découvrir ce qui peut vraiment arriver concrètement lorsque la règle est outrepassée. C'est pourquoi, pour un parent comme pour un manager, ne pas chercher à s'assurer que des consignes ou des règles seront vraiment respectées semble prouver en fait qu'il s'en désintéresse, ou pire, qu'il se désintéresse de la personne qui ne la respecte pas. *A contrario*, on peut considérer comme presque normal que des enfants, ou des employés, essayent de tester les limites officiellement imposées soit pour voir si elles ne sont que de simples vœux pieux ou l'expression d'une volonté solide, soit encore pour obtenir de l'attention.

Toutefois, au-delà du problème du voleur évoqué ci-dessus, nous pourrions également nous demander de quelle façon nos familles, notre passé, et même la nature ont bien pu nous programmer pour développer en nous cette tendance à toujours jouer avec les limites. L'homme cherche à les dépasser, que ce soit au niveau de la gestion de son budget, des risques qu'il prend au volant de sa voiture, en pratiquant un sport « de pointe » ou de ceux qu'il exerce dans la conduite de son organisation. Dans certains cas, ce comportement est certes positif puisqu'il nous permet de repousser nos propres limites personnelles, sociales et « naturelles ». Mettre en question les limites énoncées par d'autres autorités semble être le rôle principal du sportif, du chercheur, de l'explora-

teur ou du scientifique. Ces contextes illustrent que tester les limites d'un système est une attitude à l'évidence très saine et très constructive. Par contre, lorsque nous prenons des risques insensés, que nous provoquons des sanctions ou que nous oublions les mesures de sécurité élémentaires, tout semble prouver que la partie « enfant » de notre être était à la recherche d'un parent pour nous dire d'arrêter, très gentiment et fermement. C'est ce processus même que souligne le Jeu de « Gendarmes et voleurs ».

En organisation, toutefois, avec des adultes, et dans des équipes qui se veulent performantes, il est souvent beaucoup plus utile pour l'efficacité de l'ensemble que tous les membres de l'équipe se sentent concernés et agissent « de leur propre chef ». Tous les membres d'une équipe peuvent et doivent provoquer les confrontations nécessaires en cas de non-respect d'une consigne ou d'une décision. C'est une réelle mesure de l'engagement collectif envers les normes, les valeurs et les objectifs de l'équipe. En d'autres termes, tous les membres de l'équipe doivent pouvoir confronter les Jeux et autres stratégies non productives ou inadaptées, quels que soient le sujet et la personne qui peuvent être concernés. Cela concerne même l'éventuelle confrontation du patron, car il a bien souvent lui aussi besoin de cette « épreuve de réalité ».

Le résultat de ce processus de confrontation généralisée est que toute l'équipe devient peu à peu son propre superviseur. Ainsi, le patron n'est plus coincé dans un rôle de « flic » et le reste de l'équipe assume ses difficultés ou inefficacités, et la responsabilité de son propre développement. Cette responsabilité collective vis-à-vis de la confrontation ou vis-à-vis de l'application des règles de l'équipe crée une équipe beaucoup plus efficace pour laquelle les résultats sont l'affaire de tous. Cela peut aussi éviter le phénomène « lorsque le chat s'en va les souris dansent », qui se produit dans les équipes qui jouent au « Gendarmes et voleurs ». Dès que le patron est absent, toute l'organisation se détériore.

« Les souris dansent »

Dans certaines familles, il se peut qu'un parent entêté pense que sa décision a été bien comprise par un enfant, et que tous les Jeux destinés à la contrecarrer ont échoué et sont désormais du passé. Dès qu'il tourne le dos, cependant, et laisse l'enfant avec l'autre parent ou avec les aînés, « Les souris dansent » et la décision n'est plus respectée. En effet dès le départ du parent décisionnaire, l'enfant va tester le positionnement de l'autre parent ou des aînés qui sont encore présents. Si ces derniers ne réagissent pas à son non-respect d'une consigne ou décision, l'enfant comprendra qu'il est tout à fait possible de transgresser la règle lorsque « l'autorité suprême » est absente parce qu'en fait, les autres s'en moquent totalement.

Ce comportement est également fréquent dans certaines organisations. Un manager ou un patron peut avoir fait respecter une décision avec succès. Il sera satisfait du travail bien accompli, jusqu'au moment où il doit s'absenter. À peine a-t-il le dos tourné que le reste de l'organisation se comporte tout d'un coup comme si cette décision n'avait jamais existé. Bien sûr, ce Jeu ne devient possible que si les autres managers se désintéressent complètement de l'application de la décision.

Nous avons pu constater un tel cas dans une usine au sein de laquelle un directeur général s'était très activement et personnellement impliqué pour provoquer un changement de mentalité. Il avait pratiquement réussi à atteindre son objectif de modification de culture organisationnelle en coulant le style de management de son entreprise dans le moule d'un système moderne et plus participatif. Malheureusement, pour des raisons stratégiques, l'usine fut vendue à une autre société. Bien que le Directeur Général fût la seule personne à quitter l'usine après cette vente, l'ensemble de l'organisation retourna à ses anciennes habitudes moins d'une semaine après son départ. Ce phénomène révélait que l'équipe d'encadrement, et tous les managers intermédiaires ne se sentaient pas du tout concernés par la responsabilité de préserver le nouveau style de direction ni la nouvelle culture si patiemment introduite.

L'erreur de base que l'on perçoit ici est que le parent, ou le manager, n'avait contracté aucun processus de responsabilisation ou de délégation lorsqu'il avait installé ces nouveaux systèmes ou avant de quitter l'entreprise. Dans de tels cas, même pour des absences relativement courtes, il lui aurait été utile de dire à ceux qui restaient qu'il considérait comme important que ces décisions soient respectées durant son absence et de construire un ensemble de procédures qui auraient déterminé les responsabilités de chacun, afin d'assurer la continuité de sa politique. Il aurait pu même informer ses subordonnés de la mise en place d'un système de pénalités pour la non-observance de ses décisions durant son absence. Par cet acte de délégation, à une personne ou à l'ensemble d'un groupe, un manager peut s'assurer un peu plus que ses consignes sont continuellement respectées et ce, même après son départ définitif. Ce processus est en fait celui qui aide à assurer le développement d'une coresponsabilité collective concernant la mise en œuvre de nouvelles décisions ou directives.

Il est bien entendu plus facile pour les membres d'une équipe de se déresponsabiliser, et de se glisser dans le stéréotype que c'est au patron de s'assurer de l'application des règles, de l'atteinte des résultats, du respect des normes, et ainsi de suite... Cela correspond à l'univers archaïque des entreprises de production dont les principes d'encadrement datent de la révolution industrielle.

Dans une autre coresponsabilité, tout le monde s'assure que tout le monde respecte les normes, la qualité, les délais, les règles, etc. et tous confrontent ceux qui ne le font pas. Par cette manifestation de maturité, les contrevenants se voient rapidement obligés de faire face à une pression collective plutôt que d'avoir le plaisir d'établir une relation négative mais privilégiée avec le chef.

« Donne-moi un coup de pied »

Ce jeu est celui du cancre qui ne sait obtenir l'attention dont il a besoin que par des remontrances, après avoir déployé des comportements négatifs. Fortement apparenté au « Gendarmes et voleurs », « Donne moi un coup de pied » semble plus personnalisé. En apparence, en effet, le chef est toujours occupé par une même personne dans le service qui s'arrange pour attirer son attention de façon régulière et négative. Un des objectifs cachés de la Victime qui reçoit le « coup de pied » est peut-être de prouver au public que le patron est en fait un tortionnaire extrêmement directif, qui ne comprend rien, et ne sait ni expliquer ni motiver. Le message principal, dans ce cas ne s'adresse pas au Persécuteur, qui se fait manipuler, mais plutôt au public, pour l'amener à réagir.

Malgré l'apparence que le reste du service soit totalement neutre dans cette relation, nous avons souvent eu l'impression que l'ensemble y trouve un intérêt. Tant que le patron est occupé par sa « bête noire », son cancre qui cherche le « coup de pied », les autres reçoivent moins de pression, d'attention, ou de critiques de la part du chef. Nous avons donc souvent, avec ce Jeu, l'expression pure et simple du bouc émissaire du service. Son rôle, toléré par l'ensemble de l'équipe, est d'occuper le chef, de monter au front, de ne pas « arriver » à appliquer les décisions, et en usant de la position basse, tout simplement, de mener une guerre d'usure.

Il se peut, bien sûr que le processus de décision d'une équipe soit tout à fait compris et accepté par tous ses membres. Chacun peut facilement et

clairement le préciser, et dit l'accepter. Il n'empêche que dans la pratique quotidienne de la mise en œuvre des décisions, de nombreux processus inefficaces semblent avoir pour but principal de rendre ces décisions inopérantes, ou de les saborder. De fait, il s'agit donc indirectement de refuser l'application d'une décision. Bien sûr, ces processus sont assimilables à des Jeux. Nous vous en présentons quelques-uns dans le chapitre suivant, que nous avons nommé « Résistance ».

Résistance

Dans de nombreux groupes, équipes et organisations, un processus de décision est défini de façon relativement claire par un patron qui n'hésite pas longtemps à exprimer sa volonté. De plus, ce processus correspond à ceux affichés par les statuts de la société qu'il dirige. Dans ce cas, pour l'ensemble du personnel dont son équipe de cadres, il est toujours possible de continuer à « résister » de façon indirecte. Cette résistance peut servir soit à prendre le pouvoir, soit à rendre son exercice impossible par un autre. Les Jeux de « résistance » présentés ci-dessous sont aussi issus de nos observations de certaines équipes lors de leurs réunions mensuelles. Ils existent donc souvent en lien étroit avec les Jeux liés aux processus de décision présentés dans le chapitre précédent.

« Il aurait dû nous demander »

Dans certains cas une réaction plutôt affective dans une équipe révèle un profond malentendu dans le cadre du processus de décision de

l'organisation. Nous avons assisté à des réunions de comité de direction au cours desquelles personne ne voulait réagir, quel que soit le sujet débattu. Ces réunions étaient presque entièrement animées par le directeur général qui était aussi son propre participant le plus réactif. Les autres membres du groupe se contentaient simplement de l'observer poser toutes les questions puis en donner les réponses. Lorsque l'on confrontait l'équipe à son comportement passif, ses membres se limitaient à répondre : « à quoi cela pourrait-il servir de donner son opinion puisqu'il décide tout, tout seul ? ». Cette réponse peut révéler que ces cadres confondaient le processus de décision avec celui de consultation ou de recherche d'informations.

Lorsque le directeur interrogeait les managers de son équipe sur leur point de vue, ils partaient du principe que c'était pour retenir leur opinion. Aussi furent-ils peu à peu démotivés lorsqu'ils réalisèrent que le patron décidait seul et souvent d'une façon qui ne les arrangeait pas. La seconde erreur réalisée par ces managers était qu'ils croyaient qu'ils avaient le choix entre donner une information ou ne pas la donner. Car en fait, un de leurs principaux rôles dans le comité de direction est d'informer le directeur général. Si certains membres d'un comité de direction décident de « retenir » leurs informations, ils ne remplissent pas une de leurs plus importantes fonctions.

Cette rétention d'informations est un sabotage de la bonne instruction d'une décision. Le résultat évident d'une telle démarche de rétention est que le directeur prend ses décisions sans disposer de toutes les informations nécessaires. Il y a de plus fortes chances pour que ces décisions soient médiocres puis qu'elles soient mises en œuvre de façon insatisfaisante par une équipe non motivée. Le résultat final de tout ce processus peut être désastreux. Pour couronner le tout, l'équipe est capable de dire qu'elle n'est pas responsable du résultat puisqu'elle ne fut en aucune façon consultée. Le processus de sabotage « circulaire » nommé ici « Il aurait dû nous demander » pouvait être amusant si nous n'avions pas remarqué qu'il était souvent au centre de la paralysie de très grandes organisations.

« Il aurait dû nous demander »

I : Le patron consulte préalablement ses managers afin d'obtenir les informations utiles pour prendre une décision intelligente (processus de décision solitaire).

II : Les managers retiennent l'information car ils veulent être eux-mêmes décisionnaires (processus de décision collective).

III : Le patron décide sans disposer des informations nécessaires.

IV : Les managers n'appliquent pas la décision pour prouver que le patron a tort.

V : Ils déclarent ensuite qu'ils ont depuis le début une bien meilleure idée et qu'ils auraient pu la donner si on la leur avait demandé.

Comme nous pouvons le remarquer, le réel enjeu de la séquence en cinq étapes ci-dessus n'est pas celui d'un processus de consultation mais celui du pouvoir de décision. Le message que transmet cette équipe est : « si nous n'avons pas le droit de décider, vous verrez que vous ne pourrez pas réussir ».

Nous avons pu souvent constater que cette sorte de situation bloquée était également de la responsabilité du patron qui était soit ambivalent ou peu sûr de lui, soit mal à l'aise dans sa propre capacité à consulter ses managers. Parfois, le processus de consultation semble être un faux-semblant de participation superficielle et hypocrite où les idées et les opinions exprimées sont rapidement repoussées voire écrasées par les arguments sarcastiques, dévalorisants ou intellectuels du patron. S'il dévalorise toute tentative de participation, il est évident qu'il est coresponsable d'un manque de communication au sein de l'équipe dirigeante, et dans le reste de l'organisation.

« Intello »

Quelquefois, paradoxalement, l'inefficacité d'une équipe peut provenir de la trop grande participation de certains de ses membres. Il existe plusieurs façons d'entamer une sorte de grève du zèle qui peut complètement paralyser une réunion ou une équipe. En effet, plutôt que de se taire ou de bouder pour manifester leur mauvaise humeur, comme dans les Jeux ci-dessus, certains participants à des réunions de décision ont d'autres stratégies. Ils peuvent par exemple essayer de faire passer leur idée à tout prix, ou encore tenter d'impliquer tout le monde dans tous les petits détails d'un problème accessoire, mais qui leur est cher. Si ce type de comportement se produit de façon régulière, le résultat peut être désastreux. En effet, peu de managers réalisent à quel point ils provoquent une inefficacité d'équipe à discuter interminablement et à rendre

très complexes certaines questions quelquefois extrêmement simples et même déjà réglées. En discutant de façon excessive ou « sur-détaillée » des problèmes simples, voire des décisions déjà prises par leur patron, ils ne font que miner leur efficacité et celle de l'équipe. D'une façon plus indirecte et globale, ils sabotent l'efficacité de l'organisation tout entière.

Nous considérons que ces discussions sont des stratégies relationnelles ou même des Jeux beaucoup plus souvent que des processus centrés sur la production de résultats. En somme, puisque souvent, pendant tout le temps qu'ils consacrent à discuter et à rediscuter des décisions déjà prises, les managers évitent de les mettre en œuvre, ils ne peuvent savoir si celles-ci sont bonnes ou mauvaises en elles-mêmes. De fait, tout ce qu'ils sauront, c'est que les résultats seront relativement médiocres parce qu'ils n'auront jamais complètement mis en œuvre les décisions. Ce comportement peut être la principale raison des problèmes d'une équipe, plutôt que ceux découlant de l'adéquation ou de l'inadéquation des décisions en elles-mêmes, comme voudraient le faire croire ces managers. Le schéma suivant peut représenter la stratégie du « Jeu » de pouvoir en quatre étapes « Intello » :

« Intello »

A. Le Directeur Général prend une décision concernant un sujet donné, et la communique à son équipe de direction.

B. Certains managers continuent à discuter du sujet, comme si aucune décision n'avait été prise (et dans le même temps qu'ils discutent cette décision, ils évitent de mettre en œuvre toute action la concernant).

C. Les résultats de l'action sont négatifs (la décision n'a jamais été réellement mise en œuvre par aucun des managers).

D. Les managers « subversifs » sous-entendent que la médiocrité des résultats est la preuve de la mauvaise qualité de la décision (c'est-à-dire que le patron est manifestement incompétent).

Comme nous pouvons le constater, ce processus dans son déroulement pourrait conduire à la conclusion que le directeur général n'est pas réellement compétent. Les managers subversifs ne peuvent donc pas être blâmés pour avoir évité d'exécuter ses décisions. Comme avec tous les Jeux, lorsque ce processus se réalise, il n'est généralement pas mis en œuvre consciemment. Ce n'est qu'à la lumière d'expériences répétées de ce genre, que les managers qui y prennent part et le patron lui-même, finissent par admettre qu'ils ont adopté un comportement fondamentalement inefficace. En fait, il est très difficile pour les managers de reconnaître qu'ils ont eux-mêmes une part de responsabilité dans un tel rôle dysfonctionnel lorsqu'ils s'identifient à des gens zélés, qui réfléchissent très fort, qui travaillent dur et qui sont des professionnels reconnus. L'ennui est que, d'une façon assez subtile, beaucoup d'équipes de direction que nous avons pu étudier jouent ce type de Jeu inconscient, tout en affirmant haut et fort, qu'ils reconnaissent le rôle et les capacités de leadership de leur directeur général.

Nous appelons ce Jeu « Intello » parce qu'il repose souvent sur des arguments apparemment très « logiques », mais en fait tout simplement compliqués. Cette stratégie repose sur le fait que l'équipe commence à visualiser la mise en œuvre de la décision, mais elle en cherche préalablement et intellectuellement toutes les difficultés d'application et toutes les imperfections. Dans certaines équipes conservatrices, ce comportement peut révéler une peur d'échouer, de réussir, ou tout simplement de passer à l'acte. Cette peur influence inconsciemment la logistique d'application de la décision.

Bien souvent, aussi, nous avons pu constater que les arguments apparemment logiques sont en fait des Jeux destinés à démanteler la décision en prouvant que celle-ci est inapplicable, peu claire, contradictoire avec la politique, impraticable, ou vraiment trop compliquée... Les protagonistes entament donc de longues discussions fort intellectuelles arguant de la cohérence d'une directive ou de son interprétation, comparent celle-ci avec les directives précédentes, avec la politique du groupe ou de l'organisation, ou encore avec la logique du marché. Le tout est bien sûr de tomber sur d'insurmontables contradictions qui ont pour objectif l'annulation pure et simple de la décision.

« Dictionnaire »

Un autre Jeu du même genre souvent pratiqué dans le même type d'équipe est de s'enliser dans des discussions passionnées et interminables sur la signification de chacun des mots dans la discussion, ou ceux utilisés pour la formulation de la décision. Nous avons appelé ce stratagème jouer à « Dictionnaire ». Lorsqu'il est joué collectivement par des équipes très créatives, il consiste à rendre compliqué la formulation pourtant simple d'une directive trop claire, mais non acceptée. La stratégie peut donner le dialogue suivant :

(le chef) *— Nous ne devons plus provoquer de retards.*

(membre A) *— Qu'entendez vous par provoquer ?*

(le chef) *— En être responsables.*

(membre B) *— Mais si on est responsable, cela ne veut pas dire qu'on les provoque quand même !*

(le chef) *— Vous êtes en tout cas responsable d'assurer le respect des délais.*

(membre C) *— Il faudrait aussi définir ce que l'on entend par retard, parce que ça, c'est pas clair, surtout s'il est dit qu'on les provoque !*

etc.

À chaque fois que l'équipe reçoit une nouvelle directive, ou se penche sur la formulation d'un nouveau projet, les membres se lancent dans une véritable séance de « brainstorming » dont l'objectif est de trouver autant d'interprétations différentes possibles pour chaque mot, puis pour chaque phrase. Ces réunions deviennent de véritables débats où s'opposent différents clans, chacun essayant de prouver que sa définition ou « clarification » des mots est la seule valable.

L'énergie gaspillée dans ce processus de discussion sans fin sur la signification des mots ou sur la logique des choses permet souvent de tuer dans l'œuf toute velléité d'application de la décision, ou en tout cas prépare une mise en œuvre réellement difficile sous sa forme originale. Dans certaines organisations très conservatrices, toutes les directives, tous les mémos, toutes les lettres et tous les contrats sont traités de cette façon. Une énorme quantité d'énergie créative est dépensée par les équipes de façon très intense et dans un but relationnel « de consultation », mais surtout pour s'assurer que rien de fondamental ne peut changer.

Nous avons appelé « Classement » un autre Jeu du même genre. Par cette stratégie, une équipe s'empêchait régulièrement d'avancer dans son travail, en dépensant une énergie formidable à tenter de « classer » son travail créatif en respectant de très différents types de logiques, et de chronologies. Les débats qui n'en finissaient pas structuraient très largement leurs réunions, dans une illusion de productivité, très peu rentable.

« Listing »

Pour compléter ces stratégies intellectuelles, nous avons aussi remarqué que certaines équipes ne pouvaient travailler sur un projet sans automatiquement procéder à des séances de brainstorming interminables qui elles-mêmes provoquaient d'autres brainstormings, et d'autres encore. Ils avaient l'habitude de couvrir les murs de leurs salles de réunion avec des inventaires encyclopédiques qui bien sûr ne servaient souvent pas à grand-chose, faute de temps, pour traiter chaque point en profondeur. Jusque-là, le processus de « Listing » n'était qu'un passe-temps improductif, mais la frustration due au coup de théâtre apparaissait lorsque les listes étaient mises de côté ou perdues. Cette dernière étape transformait le passe-temps en révélant une dynamique de Jeu.

« Stupide »

Il existe une autre façon complètement opposée de miner l'application d'une décision ou d'une directive, et de vampiriser l'énergie de sa direction. Cette stratégie en apparence moins intellectuelle n'en est pas moins intelligente.

Dans le cadre d'une famille, pour offrir une analogie avec la vie d'entreprise, un enfant qui doit se plier à une nouvelle règle, directive ou décision qu'il n'apprécie pas attendra simplement quelque temps, une semaine ou deux, puis enfreindra la règle « naïvement », pour tester si cette dernière tient réellement dans le temps. Bien sûr, si son acte n'est pas relevé, il n'appliquera plus la règle. S'il est repris par un des parents, alors il dira tout simplement qu'il avait « oublié ».

La même chose se passe régulièrement dans les organisations. Un employé peut subtilement tester une règle en l'enfreignant après l'avoir respectée pendant un certain nombre de semaines. Si le management a quelque constance et confronte le comportement de l'employé, ce dernier prétendra tout simplement qu'il a oublié, ou qu'il a fait une légère erreur. Il joue alors à « Stupide ». Mais, si le manager n'a aucune constance et qu'il ne confronte pas la stratégie de l'employé, alors tout le monde saura que la marotte du chef est passée de mode, et que la règle ou consigne peut désormais considérée comme non existante. Chacun retournera alors à ses anciennes habitudes.

Un grand nombre de managers agissent ainsi: ils prennent des décisions fracassantes, fixent des objectifs ambitieux, ou établissent de nouvelles règles draconiennes, quelquefois à grand renfort de réunions qui ressemblent à des « Grand-messes » auxquelles tout le personnel est convoqué. Puis deux semaines plus tard, tout est oublié, et la direction ou le manager est passé à un autre sujet, une autre marotte. Le personnel de l'entreprise ou l'équipe observe attentivement, et sait très bien évaluer le moment propice où l'alerte est passée, pour retourner « sans faire attention » et tranquillement à sa routine quotidienne ou son train-train habituel.

Dans ces organisations, jouer à « Stupide » est une façon de tester à peu de frais si le patron est encore vigilant quant à l'application des décisions hier si prioritaires.

« Baron »

Parfois une décision ou une directive est clairement prise et semble acceptée par tous, elle est appliquée pendant un temps, et paraît entrée dans les habitudes de tous les membres de l'équipe. Et puis un jour, comme si cela était normal, elle est transgressée par une personne inattendue, bien que pas tout à fait innocente.

Dans une famille, par exemple, une règle commune est couramment appliquée par tous. Puis un jour, un enfant plus âgé ou un parent ou encore un adulte extérieur au système transgresse la règle pour mettre en évidence que celle-ci ne s'applique pas à lui. Cela peut être interprété soit comme un test de la règle soit comme une affirmation d'un ordre des préséances. « Vous voyez, moi, je n'ai pas à l'appliquer, je suis spécial. »

Lorsque ce phénomène se produit dans une organisation, cela peut révéler l'existence de ce que nous appelons un « Baron ». Dans une organisation, cette stratégie peut être une façon de tester le manager. Au moment où il a établi une règle, un des anciens ou le « baron » montrera aux plus jeunes ou aux plus nouveaux que la règle ne s'applique pas à lui, ou encore que le manager n'osera pas le « confronter ».

Dans certains cas, lorsqu'une règle est enfreinte ou une décision n'est pas respectée par une personne moins influente, il est intéressant de chercher celui qui tire les ficelles, dans l'ombre. À qui profite le crime ? Certains employés puissants mais subversifs, en effet, ne veulent pas se mettre en avant ou se créer des problèmes. Mais ils n'hésiteront pas à

envoyer un autre innocent à leur place au « front », pour tester les règles. On peut constater ce phénomène dans certaines familles, où les aînés poussent les plus jeunes, ou un jeune ami en visite, pour tester une règle ou une limite à leur place.

On pourrait poser la question suivante dans certaines organisations : quel département ou quel manager semble n'avoir jamais été mis en difficulté, et pourquoi ? Est-ce lui qui tire les ficelles en coulisses et qui charge des nouveaux venus un peu dupes, de tester les règles à sa place ? Si oui, comment peut-il être confronté à ce comportement subversif ? Dans une organisation, un ancien très respecté conseillait à certains nouveaux venus de prendre des risques excessifs, que lui-même bien entendu, n'avait jamais pris. Il semblait s'arranger inconsciemment pour que les autres, plus jeunes, échouent, de sorte qu'il puisse s'assurer que leur carrière ne progresse pas aussi rapidement que la sienne. Carrière qui à ses yeux n'était pas une très grande réussite.

« Ripou »

Dans certaines organisations nous constatons que, c'est l'ensemble d'un niveau hiérarchique qui se comporte comme si les règles ou consignes ne le concernaient pas. Dans une entreprise de restauration, par exemple, les cadres quittaient régulièrement leur travail avec un petit paquet de bonne viande ou autre gourmandise préparée par la cuisine. Ces mêmes cadres n'hésitaient pas à licencier un employé pour un vol si l'un d'entre eux mangeait un bout de pain, mais considéraient que leurs « avantages en nature » n'avaient rien à voir avec du vol. Dans ce cas nous remarquons donc que le comportement de « Ripou » s'apparente au « faites ce que je dis et pas ce que je fais » souvent observable dans les entreprises où une hiérarchie « de droit divin » ne se soucie pas de donner l'exemple de ce qu'elle attend de son personnel.

Ce type de comportement « pourri » ou « Ripou » est du même ordre que celui qui, pendant des années, a justifié dans nos organisations des actions s'apparentant au « droit de cuissage », au « fait du prince », et à d'autres comportements moyenâgeux. Ce comportement est d'autant plus difficilement acceptable que le « petit personnel » risque son poste ou sa carrière s'il se permet d'en faire autant, et est licencié par ceux-là mêmes qui donnent le mauvais exemple.

« Commencez sans moi »

Moins dramatique que « Ripou », « Commencez sans moi » est un Jeu de sabotage souvent effectué par le patron même d'un système. Avec cette phrase anodine qui annonce à la dernière minute qu'il sera en retard, il indique un éventuel manque d'intérêt pour une réunion qui ne figure pas parmi ses priorités. Le pire est que bien souvent ce même patron insiste pour que les « règles du Jeu » soient respectées, dont celle d'être à l'heure ou de respecter les délais en ce qui concerne les engagements de chacun. L'importance du retard peut être tout à fait relative, mais le processus illustre bien que ce patron se situe au-dessus des règles qu'il demande aux autres de respecter. Ce « faites ce que je dis, pas ce que je fais » est souvent trop paradoxal pour être acceptable s'il est joué de façon quotidienne.

« Oui, mais »

Le Jeu de « Oui, mais » est un des grands classiques de l'Analyse Transactionnelle. Il est un des plus courants parmi les Jeux de résistance passive, et un des plus simples à pratiquer. Il s'agit tout simplement de prétendre que l'on est personnellement très preneur d'une direction ou d'une décision, mais que d'insurmontables difficultés dont nous ne sommes pas responsables nous empêchent de la mettre en œuvre. Le dialogue suivant en est une illustration.

Chef *— Julien, voulez-vous vous assurer que la livraison pour les établissements Dufour sera bien effectuée ?*

Employé *— Je veux bien, mais en ce moment je n'ai vraiment pas le personnel pour couvrir tous les postes, alors c'est pas évident.*

Chef *— Écoutez, si nécessaire, demandez au service emballage de vous donner un coup de main, mais soyez sûr que ce soit bien fait.*

Employé *— Bien, si vous voulez, mais vous savez aussi bien que moi qu'à l'emballage, ils ont pas mal de retard, alors leur prendre de la main-d'œuvre ...*

Chef *— Alors dites à vos gars de venir un peu plus tôt demain matin, cette livraison est vraiment importante.*

Employé *— Si vous voulez, mais au personnel, ils ne veulent plus que l'on paye d'heures-sup. Je vais encore me faire taper sur les doigts, avec cette affaire.*

Chef *— Moi, ce que je souhaite, c'est que cette livraison se passe sans heurt. C'est essentiel, alors que comptez-vous faire ?*

Employé *— Oui. Je comprends, moi aussi, mais l'ennui, c'est qu'en ce moment, on est vraiment submergé ...*

Ce dialogue illustre comment, peu à peu, un patron se fait totalement vampiriser par un employé qui ne dit pas « non », mais qui trouve toutes les raisons pour ne pas dire « oui ». Même sa dernière tentative de « le responsabiliser » en lui demandant ce qu'il compte faire tourne en queue de poisson, avec un autre « Oui, mais » plaintif, en position basse.

« Oui, mais » peut ici nous servir à illustrer que les objectifs cachés dans un Jeu peuvent être multiples et éventuellement difficiles à cerner. Nous pouvons tout de suite supposer, par exemple, les différentes hypothèses suivantes :

A — L'employé ci-dessus ne veut absolument pas s'occuper de la livraison. Il refuse d'assumer cette responsabilité que son patron veut lui faire accepter.

B — Il cherche peut-être à mettre son patron en difficulté, pour prouver que ce dernier, un peu arrogant n'est pas aussi compétent qu'il le pense.

C — L'employé cherche à faire perdre patience à son patron, ce qui pourra servir à illustrer le mauvais caractère ou côté Persécuteur de ce dernier auprès d'autres employés, ou à valider sa propre position de Victime.

D — Peut-être a-t-il une solution au problème qu'il n'ose pas proposer. Mais il attend que son patron la lui suggère, pour ensuite l'accepter.

E — Le subordonné cherche peut-être encore à se faire plaindre, estimant qu'il travaille trop, ou qu'il n'a pas suffisamment de moyens pour accomplir sa tâche.

F — Tout simplement, peut-être cherche-t-il à indirectement obtenir un peu d'attention, se sentant un peu délaissé. Son patron ne vient le voir que lorsqu'il a besoin de lui, mais jamais « gratuitement » ou pour lui donner des encouragements.

Cette liste n'est pas exhaustive. Les raisons de jouer à « Oui, mais » peuvent donc être à la fois multiples et nombreuses. Il sera difficile de savoir ce que l'employé veut vraiment, à moins de prendre le temps de s'occuper de lui, et surtout de se centrer sur le processus de communication. Celui-ci semble indiquer que la relation entre les deux personnes gagnerait à être amélioré.

Le Jeu de « Oui, mais » illustre en effet le fait qu'il existe une solide relation de dépendance et de contre-dépendance entre les deux protagonistes. À court terme, il sera difficile pour le patron de résoudre son problème de façon satisfaisante. A long terme, il lui sera utile d'envisager de faire évoluer sa relation d'encadrement de façon à faciliter la prise de responsabilité par son personnel.

Pour être complet dans notre présentation du Jeu de « Oui, mais », nous soulignons qu'il en existe une autre variante, jouée en « position haute », qui pourrait fort bien être interprétée par le même patron ci-dessus. Le dialogue suivant en illustre l'essentiel.

Chef *— Julien, dites-moi, comment pensez-vous résoudre le problème de votre livreur qui est malade ?*

Employé *— Eh bien je pensais le remplacer, et faire sa tournée moi-même ...*

Chef *— Mais non, Julien, réfléchissez ! Vous ne pouvez pas laisser votre poste et aller vous balader, enfin ! Je vous pose une question sérieuse !*

Employé *— Alors je vais demander à Georges de faire un détour supplémentaire.*

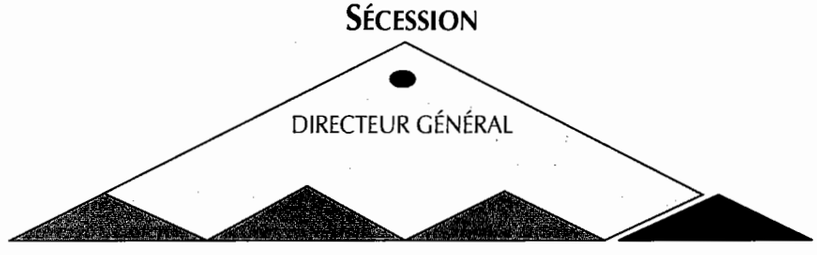
Chef *— Mais enfin, Julien son camion est déjà trop plein. Comment voulez-vous qu'il fasse un « détour » ? Vous dites n'importe quoi ! Je vois que vous vous laissez déborder, mon vieux. Il va encore falloir que je m'en occupe !*

Nous avons constaté qu'en général, les Jeux de « Oui, mais » en position haute et en position basse se jouaient dans les mêmes organisations, et souvent avec les mêmes partenaires. Nous supposons qu'un des deux Jeux sert peut-être à un des partenaires à se vexer de s'être fait prendre par l'autre. Ce qui est sûr pour l'un comme pour l'autre, toutefois, c'est que dans ces entreprises, ils sont la cause d'une extraordinaire déperdition d'énergie.

« SECESSION »

Nous avons pu observer un autre Jeu centré sur le pouvoir de décision dans un organisme dont le directeur général venait récemment de démissionner. Le poste resta vacant pendant plusieurs mois et un des managers les plus influents avait espéré l'obtenir en guise de promotion. Il avait même manœuvré les autres managers pour leur faire admettre sa promotion probable en leur démontrant qu'elle serait utile à leur propre carrière. Malheureusement il ne fut pas nommé à ce poste qui revint à un autre manager venant de l'extérieur.

Dès son arrivée, plusieurs tentatives furent effectuées pour miner le pouvoir du nouvel arrivant en testant ses compétences, ses réactions, ses décisions, ses droits à contrôler les opérations, etc. Une des façons indirectes qui fut utilisée pour exprimer ce ressentiment général fut le fait d'arriver en retard à toutes les réunions du comité de direction avec bien entendu, à chaque fois, des excuses solides et très professionnelles. Certains managers n'appelèrent même pas pour excuser leur absence ou leur retard. Ce fut peu à peu un mépris affiché et direct envers la direction. Si cette démonstration de mépris est tolérée, elle aura naturellement l'effet désastreux auquel on peut s'attendre sur l'organisation dans son ensemble. Symboliquement, le message est du type: « faites ce que vous voulez, mais cela ne me regarde pas » (« Sécession »).



Être régulièrement absent des réunions provoquées par le directeur général est une façon de lui signifier que l'on n'adhère ni à son organisation ni à ses décisions.

« Horaires variables »

J'ai assisté plusieurs fois à des réunions où certains des participants arrivaient à l'heure ou même en avance. Remarquant alors quelques absences, ils quittaient à nouveau la salle de réunion pour traiter rapidement quelques affaires en suspens, pour aller aux toilettes ou pour

se livrer à quelque autre activité. Ils proféraient généralement des excuses du style suivant: « je reviens immédiatement » ou « j'ai oublié quelque chose » et ils partaient. Le piège dans tout cela était qu'au moment du début de la réunion, ils étaient présents mais après ce début, ils étaient absents.

Pour justifier leur absence, ils répondaient « Ce n'est pas vrai, j'étais là à l'heure, mais comme il manquait untel, je suis reparti... ». Nous pouvons donc constater ici qu'être présent à temps est une bonne chose, mais que rester en est une meilleure. Cela peut sembler un sujet puéril et évident pour tout le monde. Mais nous avons observé que dans certaines organisations, en dépit de systèmes complexes de contrôle avec pointage des entrées et des sorties, un grand nombre de ceux qui devaient être présents étaient en fait réellement absents. Une fois que les employés avaient fait acte de présence, ils semblaient disparaître, et leurs managers n'arrivaient pas à les retrouver. Ils étaient à nouveau repartis, faisant leurs courses, s'occupant de leurs affaires personnelles, chez le dentiste, ou n'importe quoi d'autre pendant leurs heures de présence officielles dans la société.

Dans le cas d'une multinationale, c'était toute une équipe de vente qui ne travaillait qu'à mi-temps ou un peu plus, recevant quand même un salaire à plein temps. Sachant qu'ils se déplaçaient sur un territoire quatre fois grand comme la France, les moyens de contrôle étaient loin de contrer la créativité qu'ils mettaient à jouer à « Horaires variables »

Lorsque ce type de comportement se produit à un des niveaux de l'organisation, il a une tendance naturelle à se répéter aux autres niveaux de celle-ci par une sorte de mimétisme. Ainsi, lorsque les managers arrivent à leur réunion mensuelle à l'heure mais trouvent par la suite différentes excuses ou raisons pour quitter ces réunions, nous pourrons trouver le même type de comportements dysfonctionnels aux autres niveaux de la même organisation. Nous avons là un autre exemple d'un Jeu organisationnel répétitif et coincident.

« Je n'en pense pas moins »

Parfois, c'est la question de la réactivité qui révèle une attitude non coopérative de la part d'un ou plusieurs managers ou d'un ou plusieurs départements. Nous avons souvent remarqué que lorsque certains ne participent pas délibérément à une discussion, c'est qu'ils veulent se conserver la possibilité de dire plus tard qu'ils n'étaient pas du tout d'accord, ou que ce qui y fut accepté ne représentait pas leur point de vue. Ce genre de méthode qui prépare le terrain à un désistement futur se produit assez souvent. Elle pourrait être facilement évitée par l'application d'une règle de réactivité par laquelle tous doivent donner une réaction à tous les sujets traités.

Nous avons d'ailleurs observé à plusieurs reprises que les participants « silencieux » à un comité de direction présentaient par la suite des décisions du comité à leur personnel en disant : « **ils** ont décidé que... » alors que les managers qui se révélèrent actifs durant la même séance présentaient ces décisions à leur personnel en affirmant : « **nous** avons décidé que... ». La différence linguistique est souvent bien perçue par le personnel qui mettra moins d'énergie dans la mise en œuvre des décisions dans le premier cas que dans le second. L'inefficacité qui résulte de l'application et de la mise en œuvre de la décision en question est alors censée prouver que cette décision était médiocre. Une analyse plus attentive de la façon dont cette dernière fut présentée au personnel par chaque manager montre que les résultats médiocres furent en fait provoqués par ces mêmes managers qui s'étaient abstenus de formuler leur opinion ou d'intervenir pendant les réunions au cours desquelles cette décision fut adoptée. Dans cette optique, une participation « non active » peut être considérée comme le premier pas dans un Jeu préparant à un « sabotage » futur de l'équipe. Nous appelons ce Jeu « Je n'en pense pas moins »

On peut illustrer les cinq étapes de cette manipulation par le comportement du manager B, tandis qu'une stratégie plus productive sera suivie par le manager A :

« Je n'en pense pas moins »

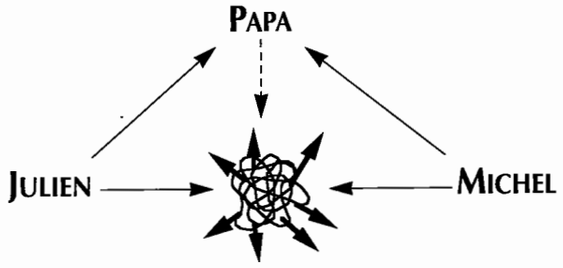
	MANAGER A	**MANAGER B**
EN RÉUNION :	Participation active.	Se retient d'intervenir.
PRÉSENTATION AUX EMPLOYÉS :	« **Nous** avons décidé. »	« **Ils** ont décidé. »
MESSAGE CACHÉ :	J'approuve la décision	Je désapprouve la décision.
APPLICATION :	Bien mise en œuvre par les employés.	Médiocrement mise en œuvre par les employés.
CONCLUSION DU MANAGER :	« La décision du chef était bonne. »	« La décision du chef était médiocre. »

Ce processus global est particulièrement intéressant du fait qu'il n'est pas si communément révélé et que les résultats sont facilement prévisibles comme négatifs pour l'organisation. Dans presque toutes les réunions de comité de direction auxquelles nous avons assisté, il existait au moins un participant pour réclamer le droit de ne pas donner son opinion lorsqu'elle était demandée, en avançant un certain nombre de prétextes différents.

Tribunal

« Tribunal » est, parmi les Jeux, un des grands classiques en Analyse Transactionnelle. Comme pour les différentes variantes de « Battez-vous », il figure parmi ceux qui nécessitent au minimum trois joueurs. La nature triangulaire de sa structure offre donc aussi une multitude de variantes toutes aussi intéressantes les unes que les autres. Nous vous présentons ci-dessous la structure de base du Jeu de « Tribunal », suivie de quelques variantes et exemples d'autres Jeux qui intègrent des paramètres et enjeux différents.

« Tribunal » est un Jeu très couramment joué en organisation. Il consomme, lui aussi, une quantité incroyable d'énergie qui pourrait être utilisée à des fins plus constructives. Comme tous les autres Jeux, il peut aussi être facilement illustré par une situation familiale qui met en scène parents et enfants. Il est bien souvent initié par deux ou plusieurs enfants qui cherchent, à la suite d'un différend ou d'une bagarre, à impliquer un de leurs parents dans leur conflit. Les enfants vont chercher leur père, par exemple et lui demandent, comme à un juge, d'arbitrer, de départager, ou de donner tort ou raison à l'un ou à l'autre d'entre eux. Neuf fois sur dix, il est bien sûr impossible de les départager ou même de donner un avis sur la situation dans la mesure où les protagonistes présentent avec beaucoup d'émotion des versions très confuses et très différentes de leur problème.

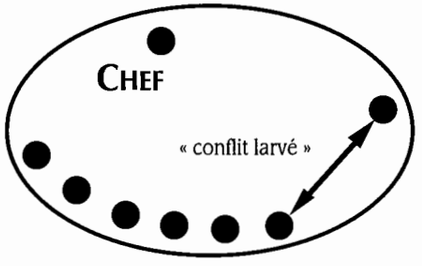


Bien souvent, leur façon de présenter le conflit semble en fait indiquer qu'ils cherchent surtout à continuer celui-ci avec un témoin ou un partenaire de plus, plutôt que de réellement l'arrêter, ou de le résoudre. Ainsi, le parent peut souvent se faire piéger par la demande paradoxale : s'il intervient, il entre dans le conflit ayant choisi un des camps, et donc prolonge la bagarre. Et s'il n'intervient pas, il se rend responsable de ne pas avoir tranché pour le résoudre, ce qui prolonge le conflit. Bien sûr, le piège paradoxal est assez grossier, et beaucoup de parents ne se font pas si facilement avoir. En tout cas il est facile de l'éviter, sauf lorsque le Jeu est joué avec plus de finesse et de subtilité. Sauf aussi, lorsqu'il est joué par des adultes et lorsque les enjeux peuvent concerner des milliers de personnes, et des sommes astronomiques.

C'est donc avec cette trame de base par laquelle deux « enfants » demandent à un « parent » d'intervenir pour les départager, qu'il nous est possible de décrire une multitude de Jeux assez répandus et régulièrement joués dans un très grand nombre d'équipes et d'organisations.

Pour commencer à vous présenter de plus près la structure et les effets d'un Jeu de « Tribunal » dans une équipe, nous vous proposons d'abord d'analyser l'utilité, les enjeux et les résultats d'un simple conflit entre deux personnes, avant même qu'elles ne cherchent un « juge » pour les départager. En effet, il est rare de rencontrer une équipe dans laquelle il n'existe pas un « différend » sinon un conflit plus ou moins ouvert entre deux personnes. Neuf fois sur dix, dans les équipes que nous avons observées où existe un conflit, celui-ci n'est ni traité, ni confronté, ni résolu. Il traîne même quelquefois pendant des années. Les protagonistes prétendent que leur conflit ne regarde pas les autres, et refusent donc que le problème soit réellement traité par l'équipe entière. Ils cherchent éventuellement à aspirer un ou plusieurs des autres membres dans le conflit. Mais, en tout les cas ils s'arrangent pour ne pas le résoudre de façon définitive.

Tous dans l'équipe attendent passivement qu'une solution « arrive ». Éventuellement, le responsable de l'équipe est abordé en aparté par chacun des observateurs et protagonistes, pour traiter le problème. Mais comme l'a illustré l'exemple familial cité ci-dessus, ce responsable se trouve dans l'impossibilité de vraiment trancher de façon juste. Il existe donc dans son équipe ce qui est souvent appelé un conflit « larvé » qui peut être illustré de la façon suivante.



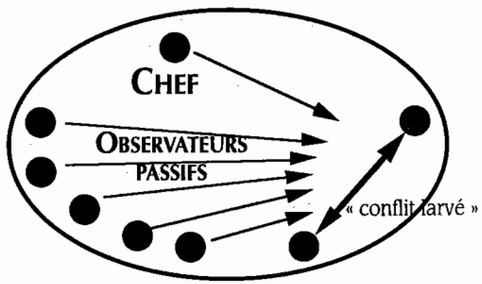
Nous avons souvent cherché à faire un inventaire des enjeux, objectifs cachés, et intérêts propres à ce genre de conflit, en cherchant à poser le problème de façon originale ou créative. Il est en effet souvent utile, dans une équipe qui présente ce type de situation, de chercher à déterminer les éventuels « avantages » indirects que les uns et les autres peuvent tirer de la situation. À notre avis ces avantages peuvent être nombreux, et quelquefois surprenants.

Premièrement, tant que ces deux personnes se battent, il existe dans l'équipe une « fixation » ou une « stase » énergétique qui permet à l'ensemble de ses membres de ne pas se poser d'autres problèmes plus importants ni de poursuivre des objectifs plus performants. Un conflit « larvé » qui persiste entre deux personnes dans une équipe peut donc être à l'origine d'une mauvaise performance de l'ensemble du système. Il provoque à terme une forme de passivité collective dont la responsabilité doit être partagée par tous les membres de l'équipe. En effet, tous acceptent passivement que le conflit mobilise ou aspire une quantité importante d'énergie qui ne pourra pas être utilisée à des buts plus constructifs.

Quelquefois, nous pouvons interpréter ce conflit, ou cette stase qui est en fait une forme de « sauvetage » de l'équipe ou de son chef. Dans la mesure où toute l'attention est fixée sur les deux protagonistes, personne ne se pose la question de certaines incompétences de la hiérarchie ou d'autres membres de l'équipe, qui sont ainsi protégés. Ce type de conflit entre deux personnes peut donc avoir une fonction de diversion qui sert indirectement à couvrir d'autres membres de l'équipe qui se trouvent en position de fragilité.

Dans beaucoup de cas, on peut s'apercevoir que tant que les deux protagonistes restent en conflit, ils occupent le devant de la scène dans l'équipe. En effet, si les deux ne s'entendent pas, ils restent le centre d'intérêt, et ainsi structurent une part importante des relations dans le réseau dont ils font partie. Par leur apparente mauvaise relation, ils arrivent à prendre une place centrale dans l'équipe, et deviennent en fait souvent incontournables. On peut aussi penser que les deux protagonistes sont en fait inconsciemment en **coalition** pour contrôler le réseau de relations et l'énergie de l'équipe.

Cette hypothèse peut quelquefois sembler un peu excessive, mais nous avons souvent observé qu'un conflit entre deux personnes devient peu à peu le centre d'intérêt général. Comme lors d'un match sportif, il pousse donc les autres membres de l'équipe à devenir des supporters actifs qui doivent se positionner par rapport au conflit. Au minimum les autres membres de l'équipe, le public, ne deviennent rien de plus que des spectateurs passifs d'une action qui leur échappe, ou des acteurs de seconde zone. En entrant en conflit, dans une équipe, deux protagonistes prennent donc le pouvoir relationnel, et par là même poussent les autres membres de l'équipe dans une position d'observateur ou de public passif. En permettant à l'ensemble de l'équipe de participer à une forme de passivité collective, les protagonistes en deviennent les leaders de fait. Tous les projets, les objectifs, toutes les relations, les réunions, toute la structure, devront tenir compte de leur relation privilégiée. Par conséquent, les résultats collectifs seront aussi intimement liés à leur conflit ou à leurs rôles.



Cette situation est donc difficile à changer ou à résoudre si les deux protagonistes « en coalition » tiennent absolument à maintenir leur conflit pour continuer à être le centre d'intérêt, ou pour continuer à occuper et contrôler la « galerie » ou le public. Les membres de ce dernier, de leur côté, sont bien contents d'avoir ce conflit parce qu'il permet d'éviter de faire face aux exigences du travail ou à d'autres problèmes plus personnels ou plus difficiles.

Ce genre de situation peut donc durer longtemps dans la mesure où tous peuvent y trouver leur compte. Ce processus est d'autant plus difficile à révéler qu'il est paradoxal. Malgré les apparences, malgré la coalition sous-jacente de l'ensemble de l'équipe pour continuer le Jeu le plus longtemps possible, celui-ci est en effet paradoxalement présenté comme un problème que tous veulent voir se résoudre dans les plus brefs délais.

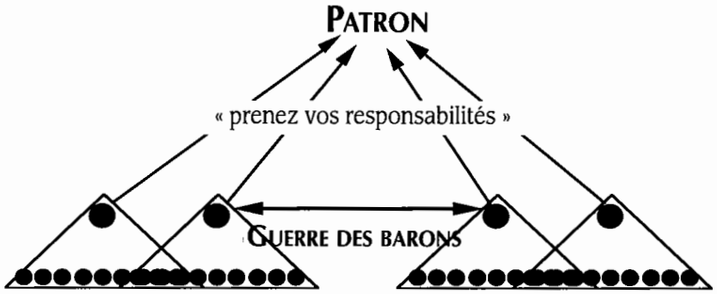
En fait, de façon sous-jacente, cette situation est tout à fait apparentée au Jeu de « Tribunal » dans la mesure où l'ensemble de l'équipe est aspiré par les deux protagonistes dans une forme de manipulation. Qu'ils le veuillent ou non, les observateurs font tous plus ou moins partie du conflit par le fait même qu'ils en sont les témoins. De façon indirecte et inconsciente, tous participent au malaise collectif, et chacun le sent bien. Ce malaise indique que chacun est en fait appelé à participer au « Tribunal ». Il doit être juge, choisir un des camps, prendre part, ou donner tort ou raison à l'un ou à l'autre des deux protagonistes. Et paradoxalement, chacun sent aussi que le choix est impossible à faire de façon juste.

De façon plus évidente, directe, ou indirecte, il arrive souvent que dans une situation de ce type, l'équipe se tourne vers son chef et lui demande soit de « prendre ses responsabilités » et de trancher pour elle, soit de clarifier la situation qui est allée trop loin. Quelquefois, le chef peut lui-même devenir la cible d'une colère collective déplacée, en fait destinée aux deux protagonistes. Le Jeu de « Tribunal » devient alors plus classique, et effectivement, le chef se retrouve obligé de trancher dans une situation absolument pas claire, au risque de voir l'ensemble de l'équipe se disloquer ou au risque de perdre sa propre crédibilité.

« Jeune loup »

Dans le cas d'une multinationale industrielle, nous avons perçu un Jeu de « tribunal » similaire à celui décrit ci-dessus, qui avait pris d'énormes proportions. Dans cette organisation, de nombreux cadres très carriéristes obtenaient leur promotion par des Jeux de pouvoir plutôt que par l'exercice de véritables compétences. Typiquement, dans une équipe, le Jeu se passait entre deux anciens « barons ». Il consistait à mettre en scène un conflit suffisamment important pour impliquer toutes leurs équipes et pour obliger la hiérarchie à choisir l'un d'entre eux. Pour avoir plus de poids, chacun des deux protagonistes s'assurait d'avoir dans le reste de l'organisation et autour de lui, un clan de fidèles « lieutenants » auxquels il promettait plus ou moins ouvertement des postes importants,

par la suite, en cas de succès. Pour précipiter l'issue du Jeu, les barons et leurs lieutenants augmentaient donc la pression sur la hiérarchie. Ils voulaient que « le problème soit traité », en donnant très innocemment et confidentiellement à la direction générale des vues personnelles sur la solution « juste » qu'ils souhaitaient voir appliquée.



Petit à petit de véritables « mafias » se sont constituées dans cette organisation, où il est devenu plus important, pour avoir une promotion, de savoir choisir ses clans et ses fidélités que de faire son travail avec compétence.

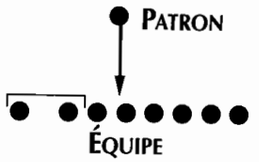
Cette stratégie souligne quelques objectifs cachés du Jeu de « Tribunal » qui peuvent s'ajouter à la liste des avantages d'un simple conflit dans une équipe, cités ci-dessus. En effet, alors qu'en apparence, les deux protagonistes proposent à la hiérarchie de résoudre un problème, ils demandent plutôt à cette dernière de désigner leur préférence pour une personne. Le but du Jeu est donc de faire en sorte que le parent ou le patron affiche son choix pour une promotion officieuse de l'une ou l'autre de ses subordonnés. Il s'agit donc d'impliquer le patron dans le Jeu, et de lui faire choisir un préféré qu'il nommerait dans un poste hiérarchique intermédiaire. Dans la mesure où cette « préférence » ne serait méritée que pour des raisons inacceptables pour une part de l'équipe, le Jeu ne serait pas terminé par l'intervention du patron. Une part de l'équipe n'acceptant pas cette décision refusera de coopérer avec le gagnant qui de toute façon ne fera confiance qu'à ses fidèles lieutenants.

Dans cette organisation il était souvent impossible de réellement déterminer un perdant dans la mesure où le perdant menaçait alors de démissionner. Cette démission, par principe était inacceptable et par le personnel et par la direction de l'organisation bâtie sur des principes de fidélité et d'engagement à long terme. La direction générale était donc dans l'impasse. Elle ne pouvait choisir entre les deux barons, ni ne pouvait laisser éternellement durer ce conflit tellement stérile pour le développement de l'organisation.

Dans ce contexte apparemment « Coincé » il est probable que de nouveaux Jeux verront le jour dans cette équipe, ainsi que dans les niveaux subalternes de la même organisation. En effet dans les entreprises et organisations, les subordonnés apprennent rapidement les stratégies nécessaires à la compétition, à la « réussite » ou à la survie en reproduisant fidèlement les modèles proposés par leur hiérarchie. Il est donc de la plus grande urgence de mettre en œuvre une solution, et ceci au plus haut niveau du système.

La solution au Jeu de « Tribunal » n'est malheureusement jamais évidente ni à trouver ni à mettre en œuvre. Dans certains cas, la bonne stratégie consiste à lier les destins des deux personnes en conflit. Cela peut être une subtile façon de reconnaître leur coalition. En tout cas, forcer une coalition officielle entre les deux protagonistes peut radicalement déséquilibrer leur relation.

Dans un cas concernant deux employés en conflit dans son équipe, le chef choisit un jour de les mettre tous les deux dans le même bureau, à l'autre bout du service. De plus, il leur donna un maximum d'objectifs communs, assortis de délais très courts. Le message fut rapidement et clairement perçu par tous les membres de l'équipe qui modifièrent leurs centres d'intérêts vers des personnes et des processus plus sains et plus performants.



Dans le cas contraire, où le patron d'une organisation ne ferait rien face à un Jeu de « Tribunal » qui nuirait à son équipe, l'on peut aussi se demander l'intérêt qu'il trouve lui-même à laisser ce Jeu continuer. Soit c'est de l'incompétence, soit il choisit la stratégie bien connue de diviser pour régner, qui pourrait aussi être considérée comme une forme de Jeu.

« Diviser pour régner »

La même situation peut en effet quelquefois être perçue de façon totalement différente, ou complémentaire. La responsabilité pour le même Jeu de « Tribunal » entre les membres d'une équipe est souvent attribuée au hiérarchique qui s'obstine à ne pas trancher dans une situation conflictuelle.

Dans une multinationale comportant de nombreuses lignes de produits qui se retrouvaient souvent en concurrence sur le marché, les différentes divisions menaient une véritable guerre des prix, chacun cherchant à s'imposer sur le marché, aux dépens des autres. Les cadres supérieurs de cette entreprise tenaient tous un discours qui rejetait la responsabilité pour ces stratégies fratricides sur le grand patron. Ils évitaient soigneusement de se poser seuls ou ensemble, quelques questions d'éthique, ou de stratégie d'entreprise.

Dans les organisations de ce type, le personnel affirme que le patron a lui-même intérêt à ce que le Jeu continue entre deux ou plusieurs barons qui s'affrontent. Ceci afin de les occuper pour qu'ils ne cherchent pas à lui prendre sa propre place. En effet, dans les organisations où la politique carriériste prime sur la coopération ou l'efficacité, il est possible qu'un « dauphin » trop puissant devienne un véritable danger pour le patron. Dans ce cas, rien de plus facile que de laisser pourrir une situation par laquelle les barons ou les subordonnés annulent leurs compétences et prétentions dans le cadre de luttes intestines. Dans ce cas, il suffit que le patron veille à ce que ni l'un ni l'autre ne devienne trop puissant, ou trop faible. Pour garder le contrôle, il suffit de préserver un équilibre instable et insécurisant entre les protagonistes. « Diviser pour régner » serait donc soit une variante du Jeu de « Tribunal », soit encore un des nombreux avantages ou objectifs cachés de ce Jeu.

« Rétroprojecteur »

Dans une société de services fortement structurée, nous avons perçu qu'une autre variante de « Tribunal » était pratiquement devenue un outil de management totalement ritualisé. Ce Jeu que nous avons appelé « Rétroprojecteur » se produisait comme une pièce théâtrale, une fois par mois dans ce qui était communément appelé des réunions de direction. Lors de ces sessions, chaque membre de l'équipe présentait aux autres ses chiffres, résultats, et analyses par le biais de transparents projetés sur un écran. Une très grande importance était donnée à la préparation, à la présentation, à la cohérence, et à l'explication de ces chiffres.

Plutôt que d'obtenir de bons résultats, les managers devaient surtout savoir les présenter et les expliquer. Qu'ils soient bons ou mauvais était peu à peu devenu accessoire. Le grand Jeu pour les chefs, dans une grande salle de réunions et un contexte très formel, était de trouver l'erreur, puis de démolir « l'incompétent ». L'angoisse d'avoir à présenter ses résultats devant tout le monde n'était contrebalancée que par l'espoir qu'un autre se ferait davantage piéger ou démolir. Dans ce contexte souvent proche des jeux de gladiateurs, il s'agissait d'éviter à tout prix de devenir la bête noire du directeur, qui jouissait sans modestie de son effet et de sa réputation de manager « terroriste ».

Le modèle pour ce type de réunion s'est généralisé petit à petit pendant des années. Aujourd'hui, il fait partie de la culture de l'organisation. Du comité de direction jusque dans des équipes les plus décentralisées, le même schéma fonctionne. Comme pour les procès nationaux de grands malfaiteurs, les histoires sur certaines « grandes prestations » font partie du folklore de l'entreprise. Lorsque des nouvelles recrues arrivent, mal préparées, elles vivent avec terreur leur premier « Tribunal » comme un bizutage. Cela amuse bien sûr les anciens, temporairement à l'abri, et qui ne prennent pas trop au sérieux les sautes d'humeurs des « managers terroristes ».

Aujourd'hui encore, dans cette organisation, les managers déploient une énorme quantité d'énergie pour se protéger, pour se prévenir d'attaques potentielles, ou pour expliquer intelligemment les raisons « conjoncturelles » pour leurs erreurs (un rétroprojecteur, comme un rétroviseur, ne voit-il pas que le chemin déjà parcouru?). Les projets mobilisateurs, le travail en équipe, la créativité, et la confiance ne sont que de vains concepts dont le management parle beaucoup pour expliquer tout ce qui ne va pas.

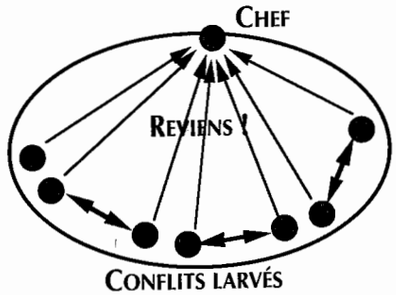
Cette variante du Jeu de « Tribunal » est une application collective d'un autre Jeu déjà présenté : « Maintenant je te tiens salaud ». En effet, l'énergie dépensée par chacun pour s'assurer de ne pas se retrouver dans la position du « Coincé » suggère fortement cette stratégie persécutrice. Le nombre de situations collectives apparentées à « Maintenant, je te tiens salaud » où une équipe cherche à coincer un de ses membres en jouant à « Dictionnaire », à « Intello » ou aux « Défauts »[1] jusqu'à ce que leur chef tranche nous laisse croire que cette famille de Jeux est souvent très liée au processus triangulaire de « Tribunal ».

« Ne nous quitte pas »

Dans le cas d'une organisation assez efficace et de type relativement affective, nous avons aussi perçu plusieurs séquences d'un « Tribunal », d'un ordre relativement différent. L'équipe de direction était compétence, le patron développait beaucoup de projets, et déléguait bien et beau-

1 Ces jeux sont déjà présentés dans un chapitre précédent.

coup. Mais il était très régulièrement appelé à résoudre des conflits mineurs ou des « différends » sans réelles conséquences entre les membres de son équipe. Ces interventions n'étaient jamais urgentes, mais le préoccupaient de façon régulière, et quelquefois le dérangeaient dans son emploi du temps déjà suffisamment chargé.



Cette situation évoque encore un autre « avantage » ou objectif caché du Jeu de « Tribunal », qui est de préserver une relation importante avec la figure parentale que l'on perçoit comme trop distante. En effet, dans la situation décrite ci-dessus, l'équipe indique régulièrement à son patron qu'elle souhaite qu'il continue à intervenir dans l'équipe, dans une dimension relationnelle. Cela peut facilement être interprété comme un appel affectif de la part de l'équipe. Cet appel est souvent exprimé envers des « pères fondateurs » ou leaders charismatiques d'entreprises lorsqu'ils développent ailleurs d'autres projets et que leurs équipes se sentent « abandonnées ». Si l'appel de « Ne nous quitte pas » n'est pas entendu, et que l'équipe n'est pas suffisamment mûre pour traverser cette crise de croissance, elle peut provoquer des problèmes plus sérieux qui influenceront plus rapidement et directement les résultats de l'entreprise. Alors le patron sera bien obligé de revenir.

Bien entendu, le patron est souvent aussi impliqué dans ce processus. Il est content, ou peut-être soulagé de sentir qu'il est encore aimé, irremplaçable, ou regretté. Vu à partir de ses motivations inconscientes, ce Jeu de séduction fondé sur un chantage à la séparation, propre aux systèmes très affectifs pourrait bien s'appeler « Retenez-moi, ou je pars ».

Ce processus illustre une des limites souvent rencontrées dans des équipes ou entreprises très « relationnelles » où la préservation des liens affectifs prime quelquefois sur le développement, l'efficacité, ou les résultats de l'organisation [2].

2 Il s'agit là d'équipes « humanistes » telles qu'elles sont décrites par l'auteur dans « *Profils d'équipes et cultures d'entreprises* », ouvrage paru aux Éditions d'Organisation en 1992.

Jeux et « systèmes »

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté l'effet néfaste que peuvent avoir les Jeux dans les relations en général et dans les relations professionnelles en particulier. Les Jeux tels qu'ils sont étudiés et répertoriés en Analyse Transactionnelle permettent de saisir le véritable gaspillage énergétique que peut représenter la pratique quotidienne de processus relationnels négatifs.

L'étude de la notion de Jeux en Analyse Transactionnelle donne aussi, de temps en temps, quelques aperçus de processus relationnels structurés et répétitifs positifs. La notion de contrat développé dans le chapitre sur la formule J, par exemple, présente un processus structuré qui peut être répétitif, et qui peut permettre à des partenaires en relation d'aboutir à des résultats prévisibles satisfaisants et constructifs. Au-delà de quelques pistes, cependant, la notion de Jeu offre peu d'opportunités pour approfondir des processus relationnels structurés, repérables, prévisibles et positifs. Nous avons donc cherché dans d'autres contextes théoriques une façon d'approfondir notre réflexion. Cette recherche nous a mené à l'Approche Système, et à la théorie dite de « l'École de Palo Alto », dans son application en sciences sociales.

Nous nous sommes donc intéressés aux principes de l'Approche Système appliqués au fonctionnement des équipes, des entreprises et des organisations. Cet intérêt nous a permis de nous pencher sur les personnalités ou « cultures » de systèmes humains comme sur leurs structures ou processus de décision [1]. En effectuant des analogies et parallèles avec d'autres systèmes dans le monde animal, végétal, ou minéral, nous avons cherché à cerner les caractéristiques « systémiques » des équipes et des entreprises, ceci en nous fondant sur nos expériences et observations sur le terrain. Nous vous proposons ici une introduction sommaire de notre réflexion sur la nature systémique d'une organisation. Cela nous permettra de définir une approche plus large des processus positifs et négatifs dans les collectifs humains, complémentaire avec la notion de Jeu.

Tous les « systèmes », quels qu'ils soient, ont en tant que tels des critères ou des caractéristiques qui permettent de les situer, de les analyser et de les comprendre. Ces caractéristiques fondamentales s'appliquent également à des systèmes très différents tels qu'une cellule biologique, un avion, un pays, un cyclone, l'économie, l'écologie mondiale, une ville, un atome, une famille, et bien sûr, c'est notre propos, une équipe ou une organisation. Nous vous rappelons donc ci-dessous des critères simples qui s'appliquent à tous les systèmes, en y ajoutant nos réflexions et recherches concernant certains liens conceptuels avec la notion de Jeu.

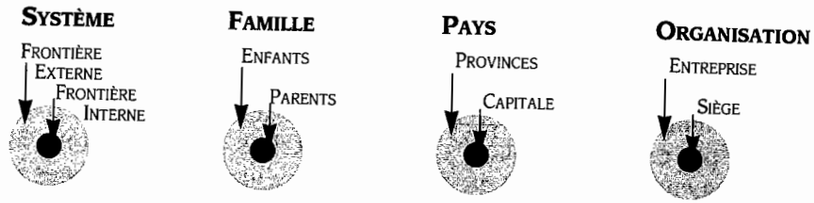
Les frontières

Le premier critère d'un système, celui qui théoriquement est le plus facile à repérer, est le critère de frontière. Tous les systèmes ont en effet des limites extérieures et des sous-ensembles internes révélés par des frontières. Celles-ci sont plus ou moins physiques, précises, stables ou repérables. Lorsque nous étudions un système, nous tenons compte de la présence et de la qualité de sa frontière externe ainsi que de l'existence et de la qualité de ses éventuelles frontières internes.

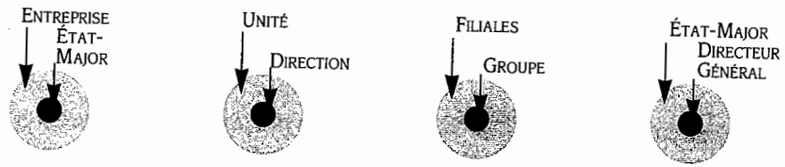
La frontière externe différencie ce qui appartient au système de ce qui fait plutôt partie de son environnement extérieur. La peau d'un corps humain, la carrosserie d'une voiture, la couverture d'un livre, et la frontière d'un pays en sont quelques exemples.

1 Lire les précédents ouvrages du même auteur : *Le manager et son équipe*, les Éditions d'Organisation, 1991, *Profils d'équipes et cultures d'entreprises*, les Éditions d'Organisation, 1992, et *Décider en équipe*, les Éditions d'Organisation, 1992.

La frontière interne majeure d'un système différencie son « noyau » ou son centre du reste de son « corps ». Le soleil, dans le système solaire, la capitale d'un pays, le cerveau et le système nerveux central dans le corps humain, et le noyau d'une cellule biologique, d'un fruit ou d'un atome en sont quelques exemples.



Dans une organisation, cette frontière interne majeure différencie selon les cas l'équipe de direction du reste des sous-ensembles, le siège des unités, la holding des autres sociétés, ou la maison mère de ses filiales.



Les frontières de systèmes sont théoriquement stables ou semi-permanentes. Par leur continuité, elles révèlent la stabilité d'un système dans le temps. À l'analyse, il devient apparent qu'elles sont en fait très souples, dynamiques, évolutives. Elles révèlent continuellement les processus qui les traversent et ceux qui ont une influence sur leur présence ou leur qualité. C'est souvent aux frontières internes ou externes des systèmes que sont révélés les processus les plus évidents et quelquefois les plus importants. C'est à ces mêmes frontières que nous repérons de nombreux Jeux de pouvoir et de manipulation.

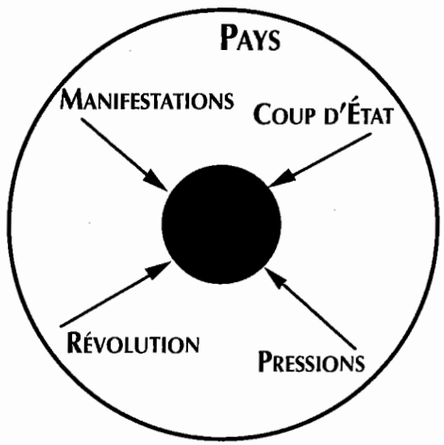
Une invasion, la contrebande, l'immigration clandestine et l'espionnage sont quelques exemples d'interactions négatives assimilables à des Jeux qui sont révélés au niveau des frontières externes d'un pays.



Elles peuvent susciter une réaction de protection du système, qui consistera à limiter la porosité des frontières, éventuellement en les rigidifiant.

Dans une équipe ou une organisation, l'étude des frontières externes permet de préciser ses interactions avec l'environnement, et de mieux définir le type d'échange énergétique que l'équipe entretient et veut entretenir avec celui-ci. Le vol, l'absentéisme, le non-respect des délais de livraison, les interruptions intempestives des réunions, un turnover élevé ou une mauvaise relation à la clientèle sont tous des exemples de dynamiques négatives, et éventuellement de Jeux liés aux frontières.

Parallèlement, d'autres interactions peuvent voir lieu à l'intérieur même d'un système, en rapport avec sa frontière interne. Au niveau d'une nation, par exemple, les coups d'états militaires, les révolutions, les remaniements ministériels, la corruption des élus par des groupes de pression et les manifestations contre le gouvernement sont des illustrations de processus négatifs ou de Jeux, révélés par les interfaces ou échanges énergétiques contre ou à travers la frontière interne.

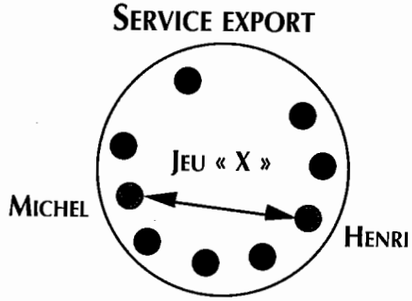


Dans une équipe ou une organisation, les Jeux et échanges énergétiques concernant le leadership, le pouvoir, et ses décisions sont des processus quotidiens qui concernent la qualité et le respect de la frontière interne du système.

De nombreux Jeux en organisation gagnent à être étudiés en tenant compte de leur effet direct ou indirect sur les frontières des équipes, des départements ou des entreprises dans et entre lesquels ils ont lieu. En étudiant les ensembles et sous-ensembles, les hiérarchisations et leurs frontières internes ou externes, nous découvrons que tous les Jeux que nous présentons dans cet ouvrage peuvent exister à plusieurs niveaux systémiques.

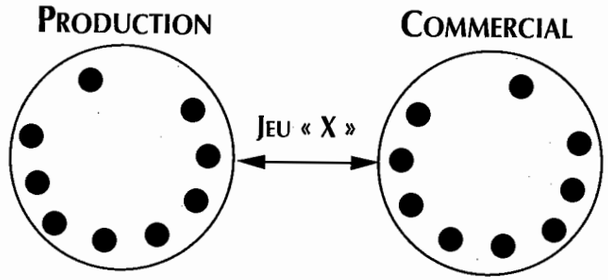
Un Jeu **X** peut, nous l'avons vu, être interne à un système, donc se produire à l'intérieur de sa frontière externe, entre les différentes parties qui le composent, comme par exemple, entre deux membres du même service :

Michel et Henri, tous deux assistants dans le Service Production se surveillent mutuellement. Pour obtenir les bonnes grâces de leur chef, chacun essaie de coincer l'autre, de découvrir la faille ou son point faible, de le mettre à défaut sur des dossiers importants. Ils jouent à « Maintenant je te tiens salaud ».



Le même Jeu **X** peut avoir lieu entre le Service Production et des services voisins. En effet, ce Jeu interpersonnel peut avoir lieu entre des méta-systèmes, c'est-à-dire se produire à travers la frontière externe d'un système avec d'autres systèmes du même niveau. Dans ce cas, il peut avoir lieu entre deux équipes de la même entreprise, ou entre un fournisseur et un client, exactement de la même façon que dans le cas ci-dessus, entre deux personnes.

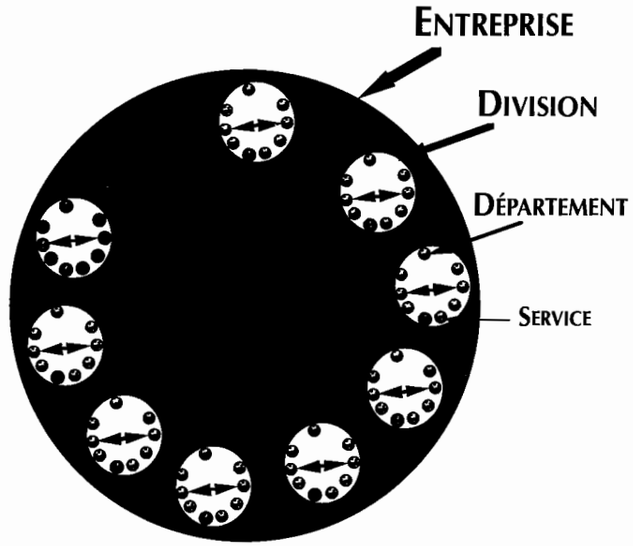
Le Service Production ne cesse de mettre le Service Commercial en porte-à-faux par rapport à sa clientèle, alors que les commerciaux n'ont cessé de souligner à la direction toutes les réclamations des clients concernant la responsabilité de la production. Chacun cherche mettre l'autre dans un « Corner ».



Nous constatons souvent, dans la même organisation, que lorsqu'une variante spécifique d'un Jeu a lieu à l'intérieur d'une équipe au niveau I ci-dessus, il est fort probable qu'elle existe aussi au niveau II. Il est même probable de la trouver aussi à l'intérieur d'autres équipes, à leur niveau I.

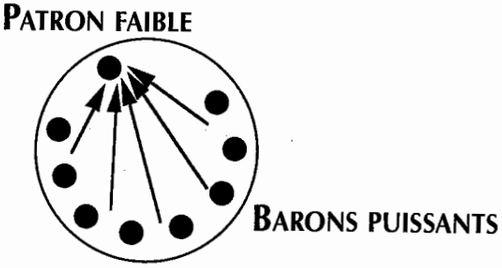
Lorsqu'un Jeu existe de façon répétitive à l'intérieur d'un système, ce système le projette donc dans ses relations avec son environnement, comme se propage une maladie contagieuse. Tout semble indiquer qu'à terme, les systèmes en interaction régulière diffusent en interne comme entre eux les mêmes processus, et donc les mêmes Jeux. En relation régulière, ils finissent par se contaminer.

À ce titre, nous avons constaté que certains Jeux dans une organisation peuvent à terme être considérés comme faisant partie intégrante de ses processus, et donc de sa culture fondamentale. Un processus négatif répétitif a, peu à peu, de gros risques d'être reproduit dans l'ensemble des cellules du même système, ou l'ensemble des équipes de la même organisation. En cela, il agit comme un virus. Il fait d'abord partie intégrante des échanges entre ces cellules ou équipes, et puis s'installe à l'intérieur de chacune d'entre elles. Il y aurait donc à terme, une ressemblance entre toutes les cellules du même système, et entre tous les « organes » que constituent ces cellules, propagée par des processus inter-systèmes tels que les Jeux. Cette ressemblance interactive et souvent structurelle dans et entre chaque cellule évoque l'existence d'une dimension presque génétique qui existerait dans toutes nos organisations.



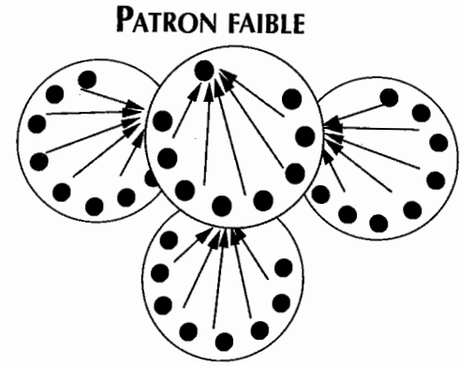
Pour prendre un autre exemple de ces reflets entre niveaux systémiques, nous pouvons aussi citer certains processus interactifs qui existent entre des cadres et leur patron, dans un comité de direction.

Dans le cas d'une entreprise de distribution, l'ensemble des cadres supérieurs étaient très protecteurs de leurs territoires et se comportaient comme des barons féodaux puissants et bien installés face à un patron plutôt faible.



En terme de système, il s'agit là d'un processus à l'intérieur d'un système, entre les membres et sa hiérarchie ou son noyau, à travers la frontière interne.

Dans cette entreprise, il était aussi possible de constater que dans chacune des divisions où régnaient ces barons, leurs propres cadres défendaient leurs territoires et ne laissaient pas leur hiérarchie, les barons, trop y mettre leur nez. De niveau en niveau, en fait, tous les cadres et employés de l'entreprise semblaient protéger avec force leurs territoires et leurs prérogatives de toute intervention venant des niveaux supérieurs.



Ce deuxième exemple fait allusion à un autre processus, qui lui même semble susciter un autre « dessin » ou une autre structure d'organisation. C'est ainsi qu'à travers l'étude de Jeux ou de processus interactifs dans

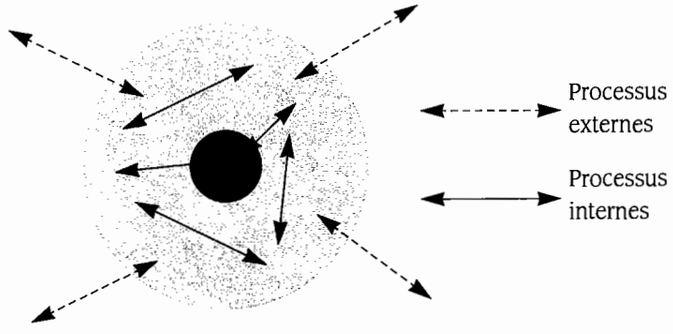
des systèmes ou sous-systèmes, il est possible de comprendre la structure globale du méta-système auquel ces sous-ensembles appartiennent. Si les frontières des systèmes sont des « points de passage » qui permettent d'observer les flux de processus qui les influencent ou les traversent, elles ne semblent pas en être ni l'origine ni la destination. Au-delà de la notion de frontières, nous souhaitons donc nous centrer plus particulièrement sur les flux énergétiques mêmes que constituent les processus de systèmes.

Les processus

De façon large, si nous considérons comme en physique nucléaire que la matière et l'énergie sont de la même nature, la notion de processus concerne tous les échanges énergétiques et matériels des systèmes. Qu'une entreprise vende des produits (de la matière) ou des services (de l'énergie) revient donc fondamentalement à la même dynamique d'échange.

Tous les systèmes effectuent, de par leur organisation et leur vocation, de nombreux échanges énergétiques et matériels. Il y a donc d'une part les *processus internes*, qui, comme leur nom l'indique, ont lieu à l'intérieur du système, sans traverser la frontière externe, et d'autre part des *processus externes*, qui traversent cette frontière et effectuent les relations ou les échanges avec l'environnement externe. Ces processus qui touchent à la dimension énergétique du système sont en fait du même ordre que sa dimension matérielle. Tous les processus d'une organisation tels les interactions et Jeux (énergie) sont donc du plus grand intérêt lorsqu'il s'agit d'étudier les résultats (matière) de l'organisation.

PROCESSUS DE SYSTÈMES



Dans un corps, les processus internes concernent par exemple la circulation sanguine, le système lymphatique, le système nerveux, la régulation interne de chaque organe corporel ainsi que les échanges entre ces organes, etc. Ces processus internes peuvent être plus ou moins efficaces, sains, ou performants. En effet, dans un corps, une maladie peut être considérée symboliquement comme l'équivalent d'un processus de Jeu dans une organisation. L'existence d'une maladie parasite quelquefois paralyse l'efficacité d'un corps comme un Jeu généralisé paralyse ou parasite l'efficacité d'une entreprise.

Dans une organisation, les processus internes comprennent, entre autres, tous les processus de gestion interne, de décision, de communication et de circulation d'informations, ainsi que les réunions, l'organisation et la distribution des moyens et des richesses, à la fois dans chacune des équipes et entre les équipes, services, départements, et unités du système global, etc. Tous ces processus, comme dans un corps, peuvent être plus ou moins sains, plus ou moins performants ou efficaces. Cet ouvrage illustre très précisément la façon dont de nombreux Jeux peuvent saboter l'efficacité possible entre les différents sous-ensembles d'un « corps » organisationnel.

Dans un corps, les processus externes (d'échange avec l'environnement) concernent l'ingestion et la digestion de nourriture, l'élimination des « déchets », la transpiration, l'écoute de l'environnement, et la parole et autres moyens de communication et d'interaction avec l'extérieur du système.

Dans une équipe ou une organisation aussi, la relation à l'environnement par le biais du marketing, de la vente et de la négociation avec des fournisseurs et des interactions avec d'autres systèmes ne manquent pas d'intérêt, si l'on cherche à développer sa santé ou son efficacité. Tous ces échanges, comme ceux révélés par les processus internes, sont souvent marqués par des Jeux qui minent leur efficacité, tels ceux décrits dans les « Formule K » et la « Formule J » et présentés dans les chapitres précédents.

Ces processus internes et externes d'équipes et d'organisations sont les plus facilement observables. Nous avons développé depuis des années notre capacité à les situer, les comprendre, voire les modifier par des interventions de formation, de conseil et d'accompagnement au changement. Une bonne part de ce livre en est le fruit. Cependant il nous apparaît aujourd'hui que ces processus ponctuels font partie intégrante d'ensembles beaucoup plus larges. Ces « méta-processus » seraient l'équivalent de rythmes ou de cycles mensuels, annuels ou encore plus longs qui concernent les systèmes dits « naturels ».

Un Jeu qui se produit à un moment donné dans une organisation n'existerait donc pas tout seul, ni hors d'un ensemble temporel, pas plus que hors d'un ensemble structurel. Ce Jeu, comme tous les processus positifs d'une organisation, participe à un mouvement beaucoup plus large, des rythmes plus longs et une évolution globale. Ces méta-processus influent sans doute sur la façon dont tous les systèmes naissent, grandissent, en consomment d'autres et sont consommés à leur tour, se morcellent, dépérissent, voire disparaissent. Cela vaut aussi pour les équipes et les organisations. Même les systèmes humains les plus larges, tels des pays ou des multinationales, que nous concevons implicitement comme immortels, s'inscrivent fondamentalement dans ces cycles. C'est ainsi que tous les systèmes, organisations comprises, s'inscrivent dans des rythmes journaliers, mensuels, annuels, etc., dans lesquels les Jeux et autres processus qui nous intéressent jouent une part fondamentale.

Pour bien comprendre les Jeux et autres processus spécifiques présentés dans cet ouvrage, il s'agit donc de les étudier comme des échanges énergétiques « minimums » qui font partie d'ensembles plus larges. Comme ces courtes phrases qui construisent des paragraphes et enfin des livres. Les processus, comme les Jeux existent dans une complète cohérence avec la nature du système plus large qui les entoure. Il peut éventuellement être même proposé que ces processus produisent les systèmes qui les entourent.

La loi holistique

Tous les systèmes simples ou complexes sont organisés selon le « principe holistique ». La définition de ce principe a déjà été présentée dans de précédents ouvrages[1]. Ce principe propose qu'il existe entre un méta-système et ses composants des reflets structurels, par lesquels le tout est contenu dans chacune des parties. Dans le corps humain, chaque cellule détient ainsi dans son patrimoine génétique l'ensemble du corps, qui pourrait, théoriquement du moins, en reproduire le clone, ou le jumeau. Ce concept holistique appliqué aux organisations propose qu'une partie d'une entreprise comme un de ses services ou un département, ressemble dans sa structure à l'ensemble dont il est issu : l'entreprise tout entière.

1 Voir Cardon A., *Le Manager et son équipe* et *Profils d'équipes et cultures d'entreprise*, les Éditions d'Organisation.

Comme nous l'avons démontré ci-dessus, la notion de Jeu dans sa dimension répétitive et « génétique » dans une organisation est une autre application de la loi holistique. Cette notion permet de constater que les processus énergétiques aussi se reflètent comme dans des miroirs, dans le temps et à travers l'espace d'une entreprise. Les Jeux organisationnels se reproduisent en effet dans le temps dans un même service, mais aussi de service à service, et de système à méta-système. Peu à peu les mêmes Jeux ou processus énergétiques permettent de reconnaître une organisation presque à la manière d'une génétique biologique spécifique.

Une hypothèse nous permet de penser que les processus interactifs tels des Jeux seraient à l'origine des reflets holistiques structurels de nos ensembles organisationnels. Ce sont des processus interactifs qui passent d'équipe à équipe, de milieu à milieu. Ces processus « portent » des caractéristiques relationnelles interpersonnelles et collectives qui structurent les équipes d'une même organisation. Celles-ci peu à peu influencées par ces processus énergétiques en vagues successives, à terme, développent une ressemblance.

Cette réflexion sur les Jeux et autres processus internes et externes de systèmes est une première étape qui nous mène à la nécessité de réfléchir aux rythmes, cycles et ondulations énergétiques beaucoup plus larges, que nous pourrions appeler des méta-processus. Pour avancer dans notre inspiration et réflexion sur la nature de ces méta-processus énergétiques, nous vous proposons maintenant de nous pencher, en gardant notre approche et regard analogique, vers l'infiniment petit.

Énergie et systèmes

Pour aborder la dimension énergétique des équipes et organisations, et en restant fidèles à une démarche systémique, nous vous proposons ici quelques réflexions issues de la mécanique quantique. Celles-ci peuvent éclairer nos propos. En effet, les équipes et organisations sont des systèmes collectifs humains et d'après nous, leur structure et fonctionnement peuvent être compris à l'aide des principes et « lois » de systèmes en général. Leurs structures et fonctionnement peuvent donc souvent être compris par des modèles issus de nos observations de systèmes vivants biologiques, ou encore de systèmes physiques et minéraux. C'est la démarche même de l'approche système que d'effectuer ces analogies entre types et niveaux de systèmes différents, afin d'en découvrir les reflets, les similitudes et les cohérences.

Nous proposons une première analogie comparant une équipe à une troupe théâtrale. Dans une troupe théâtrale comme dans une entreprise, lorsqu'une personne quitte le système, elle doit être remplacée rapidement, de façon à ce que l'ensemble des processus puissent continuer à s'effectuer dans les plus brefs délais. Un conseil interne d'une entreprise française[1] et ami avait souligné qu'une équipe ou une entreprise peut être comparée à une pièce de théâtre. Si l'un des acteurs vient à disparaître, il importe que les autres se redistribuent rapidement les rôles et trouvent un remplaçant pour le rôle à pourvoir. Le public attend. « The show must go on ». La même pièce doit continuer à être jouée avec la même qualité pour satisfaire le public et les acteurs, et répondre à une loi de « prévisibilité ».

Dans une entreprise la situation est bien souvent semblable. Ce n'est pas avec quelques licenciements, en déplaçant une ou deux personnes, ou en modifiant un organigramme que l'on change fondamentalement la culture d'une entreprise. Dans certaines organisations qui voulaient « changer », d'interminables restructurations furent mises en œuvre pour découvrir plus tard que les mêmes processus posaient les mêmes problèmes. Remplacer le personnel ou déménager peut aussi aboutir à pas grand-chose. Pas plus que le remplacement d'un acteur ou le déménagement de la troupe vers un autre théâtre ne change fondamentalement une pièce. Il régnera sans nul doute une confusion passagère pendant la mutation. Mais rapidement les mêmes processus, les mêmes échanges et interactions, les mêmes polarités, rythmes et oscillations reverront le jour, souvent à la grande satisfaction du public, qui attend la pièce qu'il aime et qu'il connaît. Ce phénomène est très facilement observable dans les organisations où l'ensemble des processus en interaction forme un tout difficilement dissociable.

Alors comment étudier, accentuer, et éventuellement modifier des processus dans un système tel qu'une équipe ou une organisation ? Nous n'avons pas encore de réponse exhaustive aujourd'hui. Nous savons simplement qu'il s'agit premièrement de radicalement modifier notre cadre de référence et de concevoir l'équipe puis l'entreprise comme un système totalement « naturel », organique et vivant.

Afin d'effectuer cette démarche, il s'agit tout d'abord de prendre conscience que la nature du modèle systémique est intrinsèquement dynamique. Fondamentalement, donc, c'est un modèle centré sur les

1 Jean-Pierre Quazza, Kodak France.

processus, et les échanges d'énergie. Une approche systémique des organisations est surtout centrée sur les échanges, les interactions, les Jeux et les processus. Il est même possible d'affirmer que pour l'approche systémique, les formes apparemment « solides » des systèmes que nous connaissons ne sont pas « des structures rigides mais des manifestations souples, bien que stables, de processus sous-jacents. *La pensée systémique est la pensée « processus »* ; la forme est associée au processus, l'interrelation à l'interaction et les opposés sont unis au moyen de l'oscillation ».[1]

L'étude d'un système humain est donc prioritairement l'étude des processus qui y ont lieu et qui peu à peu donnent à ce système la forme que nous percevons. Vue de cette façon, une organisation n'est pas un organigramme ni une structure. Elle n'est ni composée par les personnes ni par les choses qui y figurent. Une équipe comme une organisation est formée d'un ensemble de processus, d'interactions, d'échanges et de relations dont les vecteurs sont éventuellement les personnes et les choses.

Cela rejoint entièrement la logique quantique, corps théorique qui a très largement enrichi la pensée systémique. D'après cette théorie, *« l'unité fondamentale de l'univers est un événement, ou un processus. Ces événements se lient (par des transitions) de façon à tisser des réseaux. Ces réseaux à leur tour en forment des plus grands. »*[2]

Ce même principe est applicable à tous les systèmes humains, toutes les nations, les tribus, les familles, les groupes, les entreprises ou les équipes. L'unité fondamentale qui constitue une équipe, par conséquent, est aussi un événement ou un processus. Dans une équipe, de nombreux événements se lient pour tisser des réseaux qui eux-mêmes en forment des plus grands. Au-delà des personnes, c'est cet ensemble de processus qui forment des ensembles de rythmes, qui constituent véritablement l'entité que nous appelons une équipe. Nous pourrions donc, dans une équipe ou une organisation, peu à peu changer totalement les personnes qui y travaillent, et découvrir quelque temps plus tard que les mêmes interactions, les mêmes processus et les mêmes Jeux y ont toujours lieu. D'après cette vision des choses, ce sont donc les processus qui définissent les personnes, les groupes et les organisations et pas l'inverse.

1 Capra, Fritjof, *Le temps du management*, Éd. du Rocher, 1983, p. 249.

2 Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 279.

Dans ce cadre, il est difficile pour une personne dans un système d'être ou de rester « neutre ». Son appartenance à un système est déjà précédée de processus qui l'influencent. Son regard sur le système est déjà une interaction. Ainsi, lorsque nous évaluons une situation, ou jugeons une personne, nous évaluons ou jugeons de notre propre interaction avec cette situation ou avec cette personne.

En physique, lorsque nous observons la nature, ce « que nous observons c'est pas la nature, mais la nature exposée à notre façon d'observer. »[1] Ainsi, même lors d'expérience scientifiques, à l'aide d'instruments de mesure sophistiqués, nous observons notre propre interaction avec la nature. En mécanique quantique, selon ce point de vue, « la distinction entre l'objectivité et la subjectivité a disparu. »[2] Il n'existe plus que le processus qui englobe les deux.

C'est ainsi que l'étude des processus dans une équipe devient l'étude de l'entité fondamentale qui la constitue en interaction avec le type de consultant qu'elle a elle-même choisi. Cela vaut, bien sûr, autant pour les processus positifs que pour les Jeux ou processus négatifs. En intégrant cette complexité, la compréhension des processus dans une organisation permet d'en saisir l'unité fondamentale dont est issue sa forme, son identité ou sa culture spécifique et ses résultats.

Enfin, et c'est sans doute le plus important, la modification des processus dans une équipe ou une organisation permet d'en modifier la qualité et l'équilibre, sans en changer les personnes. C'est surtout, nous en sommes convaincus, par la modification de ses processus positifs et négatifs que l'on permet à une équipe de se modifier, d'évoluer, de se transformer.

L'histoire

Tous les systèmes ont un passé, et donc une histoire. L'histoire importante est celle des temps « héroïques » de la création et des premières années du système. Elle est ainsi l'histoire des processus à l'origine du système, l'histoire de son « big-bang ». C'est celle-là qui donne à celui qui sait l'écouter et la comprendre les clés des processus, des Jeux, de la culture ou de la personnalité du système. Les psychanalystes cherchent dans l'histoire d'une personne, comme l'historien dans celle d'un pays

1 Heisenberg, Werner, *Physics and Philosophy*, New-York, Harper & Row, 1958, p. 76.

2 Capra, Fritjof, *Le temps du management*, Éd. du Rocher, 1983, p. 114.

ou d'un peuple, les éléments importants pour comprendre ses processus au présent. « Tout se joue avant six ans »[1] annonce le titre du livre de Fitzhugh Dodson, au sujet de l'importance des premières années de l'enfance. L'entreprise aussi, peut trop facilement disparaître pendant ses premières années. Celles-ci ont une importance capitale dans sa capacité à développer des stratégies de vie et de survie, et dans la définition de sa « personnalité collective » ou de sa culture.

Tout ceci est histoire de processus. L'étude de l'histoire révèle donc souvent ses processus fondamentaux quant à ses stratégies de réussite et de développement. Elle constitue le champ sous-jacent qui détermine l'histoire apparente de la structure et des résultats.

L'histoire d'un système éclaire aussi un autre héritage qui peut être considéré comme plus négatif. Les stratégies d'échec, de non-réussite ou de destruction sont aussi les fruits d'une histoire mouvementée. Les Jeux qui se jouent dans des équipes non performantes sont en général des processus répétitifs inscrits dans des processus historiques de l'organisation, qui se déroulent ou se répètent quelquefois depuis des années.

Ceux qui s'intéressent aux processus positifs et négatifs d'une équipe ou d'une organisation gagneront à en comprendre le passé par ses contes, ses mythes et par son histoire officieuse aussi bien qu'officielle. Dans l'étude de cette histoire, le point de focalisation doit être les rythmes énergétiques, les processus, les mouvements, les interactions et oscillations. L'histoire des personnes et des choses n'en est que la résultante. Par conséquent dans une entreprise comme dans une équipe, l'étude de son passé et surtout de ses mythes archétypiques de création et de survie donne quelques pistes ou clés essentielles. Elles permettent de comprendre les processus positifs et négatifs d'une organisation, de mesurer son potentiel de développement et éventuellement de relativiser ses difficultés présentes.

La polarité

Tous les systèmes vivants, dont les équipes et les organisations, ont une polarité énergétique. Cette polarité est souvent à l'origine de phénomènes d'oscillation à long terme. Dans cette polarité, il y a d'une part une tendance à la stabilité, au conservatisme, à la consolidation de la

1 Dodson, F., *Tout se joue avant six ans*, Seuil.

structure. Cette tendance peut être utile et nécessaire, ou superflue et négative. C'est cette énergie, par exemple, qui donne souvent un tel poids à l'histoire, qui lui permet tant de se répéter dans les Jeux et autres stratégies stériles ou limitantes. Cette tendance est appelée la ***tendance homéostatique.*** C'est aussi cette énergie conservatrice, dans sa dimension positive, qui est à l'origine du regard sur le passé, sur les habitudes éprouvées, et qui est à l'origine de la recherche de stabilité, de sécurité et prévisibilité si chère à nos gestionnaires et financiers.

POLARITÉ DES SYSTÈMES



Dans la polarité des systèmes, il y a d'autre part une tendance à l'ouverture. Toutes les équipes et organisations ont donc aussi, en contrepoids, une ***tendance évolutrice***, à l'origine des écarts de politique, de créativité, de développement, et de reproduction. Elle provoque et nourrit une attitude d'adaptation, positive envers l'environnement qui accueille la nouveauté, la créativité, et jette un regard optimiste vers l'avenir. Dans nos entreprises, elle sera donc chère aux gestionnaires du risque que sont les commerciaux, les « intrapreneurs », les entrepreneurs et les développeurs.

Ces deux tendances énergétiques peuvent être considérées comme l'équivalent lointain, au niveau d'un système telle une équipe, de ce que Freud appelait la « pulsion de vie » et la « pulsion de mort » pour un individu.

Dans des équipes et organisations, nous l'avons remarqué dans cet ouvrage, de nombreux jeux sont des interactions négatives entre des représentants de ces deux tendances énergétiques. D'une part il y a celui qui veut changer, remettre en question, casser, contester, accélérer, apporter du nouveau et du différent, et d'autre part celui qui résiste, temporise, consolide, « bétonne », assure et rassure et préserve les acquis. L'échange entre ces deux pôles, concerne souvent l'évolution du système et le dialogue entre les générations. Malheureusement, ce dialogue dégénère bien trop souvent en conflits et Jeux, et limite la capacité de développement du système.

Dans des rythmes plus larges perceptibles sur des années, il est possible de suivre des oscillations par lesquelles les systèmes suivent un mouvement de balancier, entre l'extraversion centrée sur le développement, et l'introversion sur la consolidation interne. À en croire l'histoire, de toute évidence, ces méta-processus sont aussi structurés comme des ensembles

cohérents qui ont un début, un milieu, et une fin, et quelquefois des coups de théâtre, des moments de confusion, et des bénéfices négatifs. Il s'agirait donc de Méta-Jeux, qui à l'instar de certains cycles culturels, se produisent sur des décades, voire des siècles.

La capacité de développement

Liés sans doute à la polarité décrite ci-dessus, tous les systèmes vivants ont à la fois une ***capacité de reproduction*** (processus externe, tendance évolutive) ainsi qu'une ***capacité d'auto-organisation*** (processus interne, tendance homéostatique). Ces capacités font aussi partie des processus énergétiques des systèmes. Ils leur permettent de se protéger ou de s'adapter à l'environnement, de survivre, voire de se dépasser afin de se développer collectivement au-delà de leur potentiel initial.

Bien évidemment, les capacités de reproduction et d'auto-organisation se retrouvent aussi dans les équipes et organisations. Celles-ci sont souvent créatrices d'autres entreprises, de nouvelles « cellules », de filiales et d'autres sous-systèmes, qui à leur tour grandissent, deviennent indépendants, se reproduisent et s'autodéterminent.

La capacité d'auto-organisation d'une entreprise se manifeste par son pouvoir de restructuration et de réorganisation interne qui lui permet souvent de se repositionner et d'assurer sa survie voire son développement de façon plus dynamique. Cette double capacité régénérante, soit par la reproduction, soit par l'auto-organisation est un immense réservoir d'énergie et de potentiel, souvent sous-estimé, qu'une équipe peut, et même doit utiliser pour survivre, réagir, et se développer.

La valeur ajoutée

Tous les systèmes présentent, surtout s'ils sont sains ou efficaces, une valeur ajoutée par rapport à la somme des parties qui les composent. Cette valeur ajoutée concerne surtout le potentiel énergétique de l'ensemble constitué. Ainsi, un corps humain a une plus grande valeur et un plus grand potentiel énergétique que la somme des éléments qui le constituent. Une voiture aussi, par rapport à la somme des pièces dont elle est fabriquée, et une équipe, par rapport à la somme du potentiel de ses membres, pris individuellement.

Cette valeur ajoutée que représente l'ensemble, et qui est le résultat de « l'effet de réseau », ou de « l'effet de système », est non seulement **plus** que la somme des parties mais d'une nature énergétique supérieure. Il n'y a aucune mesure de comparaison entre une ruche, par exemple, et la somme du potentiel de chaque abeille prise individuellement. De même, une voiture représente un potentiel de déplacement de charge utile, à une vitesse qu'aucune de ses pièces, prises individuellement, ne laisse supposer. Ce principe s'applique aussi, normalement, dans une équipe ou une entreprise. Une organisation humaine est à même de dégager une valeur ajoutée bien supérieure, et d'un autre ordre, que ne laisse supposer la somme des capacités de ses membres, de ses équipes, ou de ses départements.

Les jeux que nous avons présentés dans cet ouvrage ont bien malheureusement un effet désastreux sur la réalisation de cette valeur ajoutée. Comme une grève dans les systèmes de transport en commun, ou à l'image d'un bouchon causé par un accident sur un système routier, les Jeux ont une formidable capacité à paralyser voire à consumer l'énergie vitale des systèmes humains. C'est par cette action sur les flux d'énergie fondamentale des systèmes que les Jeux empêchent leur développement. C'est bien sûr ce que nous avons voulu démontrer dans cet ouvrage.

Tous ces critères de systèmes sont à garder à l'esprit lorsqu'il s'agit d'étudier des systèmes naturels ou vivants tels que des cellules, des animaux, des amibes ou des atomes et le système solaire. Par extension, ils nous permettent de bien comprendre des systèmes humains tels des familles, des villes, des pays, et surtout en ce qui nous concerne, des équipes et entreprises. Ce sont ces critères que nous avons pris comme essentiels pour étudier nos entreprises et équipes clientes, et les accompagner dans leurs processus d'évolution à long terme. Dans cet ouvrage, c'est avec ce cadre de référence que nous avons abordé et développé le concept de Jeu.

Les antithèses

L'antithèse d'un Jeu est, dans sa définition d'Analyse Transactionnelle, la façon de l'arrêter ou de le désamorcer. S'il est devenu évident à la lecture des chapitres précédents que les Jeux sont des processus négatifs, nous ne savons pas pour autant comment les arrêter. Ils dilapident notre énergie vitale, ils perdent notre temps et notre argent, ils démoralisent les personnes et détruisent des organisations, mais ils sont suffisamment tenaces pour être toujours très présents. Même si les joueurs n'ont pas souvent l'air très épanouis, les Jeux, eux, semblent en effet se porter très très bien. Alors comment faire pour les arrêter ?

Il existe heureusement des solutions ou des « antithèses » aux Jeux. Il en existe même de nombreuses, et c'est là que la situation se complique. Car comme pour beaucoup de problèmes, s'il existe plusieurs possibilités de solutions, c'est qu'aucune n'est vraiment sûre et que le problème est complexe.

Face à cette complexité, la première stratégie, lorsque l'on se trouve dans un Jeu, est donc déjà de le respecter, de le prendre au sérieux, de le comprendre, de le reconnaître comme sien et de se l'approprier. Un Jeu ne devrait jamais être gratuit. Pour pouvoir passer à autre chose, il est donc important d'en tirer la leçon. Voici quelques pistes.

Le « bénéfice positif »

Un Jeu, nous l'avons déjà vu, se termine formellement par un bénéfice négatif. Celui-ci est bien réel, ressenti physiquement par les partenaires et accompagné de commentaires internes négatifs : « Plus jamais ... », « La prochaine fois ... », « Si j'avais su ... », « Je l'ai pourtant senti venir ! », etc. en sont quelques exemples. Ce sentiment et bénéfice négatif nous cachent bien trop souvent l'évidence qu'un Jeu entre deux ou plusieurs partenaires est aussi une manifestation d'attirance, d'intérêt, de complicité, voire d'amour. Nous ne jouons pas n'importe quel Jeu n'importe où, sans raisons, avec n'importe qui, « comme ça ». Bien au contraire.

Neuf fois sur dix, notre partenaire de Jeu est une personne qui véhicule une charge affective ou symbolique qui nous touche de très près. C'est quelque chose dans son regard, dans le timbre de sa voix, dans ses gestes ou sa façon de se comporter, ou encore c'est ce qu'elle représente. Elle nous aide à nous mettre face à une situation chargée d'émotions et d'énergie dans un drame qui nous est tout à fait personnel, en jouant, souvent à merveille, le rôle complémentaire qui nous est indispensable. Nos partenaires de Jeu sont, ou représentent, par conséquent des figures importantes dans notre vie présente et passée. Ils sont ou représentent des figures fortes, faibles, fragiles, dépendantes, d'autorité, masculines, féminines, dangereuses, indispensables, trop proches, trop distantes, etc. C'est avec elles que nous voulons ou devons nous mettre en scène pour apprendre quelque chose. Nous voulons, avec elles, revivre une situation difficile, douloureuse, ambiguë, trop personnelle ou intime, souvent destructrice, encore et encore, jusqu'à en trouver ou à en fabriquer l'issue positive.

Bien sûr, nous représentons aussi quelque chose pour ce partenaire. Nous sommes là, tout aussi inconsciemment, pour faire vivre le rôle complémentaire qui l'aidera à se mettre face à son ange et démon archétypique tout aussi difficile à rencontrer. Si, quelquefois à un moment unique, nous jouons un Jeu avec un partenaire, et ce partenaire avec nous, c'est donc qu'ensemble, nous le voulons. Nous nous cherchons inconsciemment et ardemment. La rencontre n'est absolument pas fortuite mais plutôt coïncidente [1].

Un Jeu entre deux personnes « qui se cherchent » est donc la manifestation apparemment négative d'une relation privilégiée, hors du temps.

1 Nous l'avons déjà dit dans nos ouvrages précédents : l'étymologie de coïncident souligne qu'il ne s'agit pas de hasard mais de correspondance entre incidents.

Cette relation privilégiée ne peut être réellement vécue totalement pour ce qu'elle est dans l'instant présent parce que sa charge affective appartient encore à une relation du passé, ailleurs et souvent avec une autre personne.

Dans cette optique, il est donc essentiel de reconnaître et d'apprendre à aimer son partenaire. Il est important d'accepter la responsabilité et même la nécessité d'avoir participé à un Jeu avec lui, et enfin d'en comprendre l'enseignement. Certains Jeux ont quelquefois la saveur d'une épreuve initiatique qui nous propose de grandir. En effet, un Jeu est souvent une forme de cadeau par lequel il nous est proposé d'apprendre à mieux nous connaître nous-même à travers une relation intensément difficile avec l'autre. C'est justement pour cela qu'il est souvent accompagné d'un condensé d'émotions et de confusion. Cette intensité véhiculée par les Jeux donne une bonne mesure de l'importance de l'expérience et de la gravité symbolique qu'il est capital de pleinement recevoir.

Chaque fois que nous Jouons un Jeu il est donc utile de d'abord dire « Merci ». Ensuite, pour se connaître dans le Jeu et recevoir son message, il est nécessaire de le comprendre.

Traverser la confusion

Mais que s'est-il donc passé ? Comme en sommes-nous arrivés là ? Ces deux questions illustrent le sentiment d'incompréhension et la confusion mentale qui suivent souvent notre participation à un Jeu. Ce sentiment lors de ce moment de confusion nous empêche de clairement saisir le déroulement du Jeu. Et pourtant en cherchant bien, il est possible de mieux cerner le processus dans son ensemble. Pour chercher à comprendre, les questions suivantes sur le partenaire et la relation peuvent aider :

En quoi ce partenaire me touche-t-il personnellement ?

Qui me rappelle-t-il dans ma famille ou mon passé lointain ?

Que représente-t-il ?

Quelle est ma fragilité ? Où suis-je accroché par ce genre de personne ?

Que dois-je lui prouver ?

Qu'a-t-il dit ?

Qu'ai-je dit ?

Quelles émotions ai-je senti à quel moment ? (colère – tristesse – peur-envie ...)

Quand ai-je été surpris, et pourquoi ?

Quelle est la dernière fois que j'ai vécu ce type de relation, et avec qui ?

Pourquoi cela se produit-il de nouveau aujourd'hui ?

Que pourrais-je dire à ce partenaire, afin de bien en terminer avec ce Jeu ? Afin de témoigner de l'importance de notre relation ? Afin de le remercier pour ce qu'il m'a donné ?

Un Jeu est souvent très riche d'enseignements. Il mérite une petite méditation, un travail écrit, une recherche personnelle et intuitive, suivie d'un inventaire plus intellectuel et cognitif. Dans un deuxième temps il est donc utile de cerner plus précisément ce dont il s'agit :

Quel est le type de Jeu ? Quel est son nom ? Quel est mon objectif caché ? Quels en sont les avantages divers ? Quels sont mes rôles (Persécuteur — Sauveteur — Victime — Public), dans quel ordre, et quels sont les rôles de mes partenaires ? Quelles responsabilités voulais-je assumer ou fuir ? À quels Jeux de pouvoirs ou de dupes est-ce que je participais ? À quoi cela peut-il servir dans l'organisation ? Quel serait le bouc émissaire dans le processus ? Quel est notre but à long terme ? Que va-t-il se produire maintenant ? Comment trouver ensemble une solution différente ? Etc.

Inventer de nouvelles issues

Un Jeu a, par définition, une issue prévisible et négative qui suit un processus structuré. Si l'on change cette issue de Jeu, en se dirigeant vers une solution qui préserve la relation et qui évite le bénéfice négatif final, il est probable que l'on est sorti du processus destructeur. Pour détourner l'énergie d'un Jeu de son objectif prévisible il existe de nombreuses stratégies. Comme pour notre connaissance « instinctive » des Jeux nous connaissons tous ces stratégies résolutoires « sans le savoir », et les appliquons quelquefois intuitivement.

L'exemple suivant illustre quelques pistes pour détourner une question piégée qui prépare sans doute le terrain pour un Jeu de « Maintenant je te tiens salaud ».

Est-ce bien vous le responsable des achats ?

1 — « Ne m'en parlez pas, c'est insupportable, je ne sais plus quoi faire, vous allez sans doute me proposer de l'aide ... Je sais que j'en ai besoin. C'est très gentil de vous occuper de moi. »

La première option peut surprendre si l'interlocuteur s'attend à un partenaire qui jouerait à « Coincé » ou à Persécuter une Victime qui résiste. Il se trouve soudain face à une Victime volontaire qui le place plutôt en Sauveteur. Frapper un homme à terre n'a pas la même saveur, et le rôle de Sauveteur peut l'incommoder. Le partenaire n'est pas celui qu'il cherchait et le Jeu peut s'arrêter rapidement. La relation aussi.

2 — « Où voulez-vous en venir ? »

La seconde option est adulte et confrontante si le ton y est. Elle tranche dans le Jeu en le mettant à jour, et en centrant tout de suite le joueur sur l'objectif concret du processus indirect. Le message caché est « traitons le problème » ou « arrêtons de jouer ».

2 — « Où voulez-vous en venir ? » (bis)

Si le ton est plus sarcastique, cette option est plutôt une escalade. Le message caché est dans ce cas « Je suis plus fin joueur que toi, va chercher une ficelle plus fine ». Ce qui illustre qu'une façon de traiter un Jeu est souvent d'en jouer un autre.

3 — « Ça - y - est ! J'ai fait une bourde, et je vais me faire allumer. Vas-y frappe ! » (se mettre à genoux, tendre la joue).

Une troisième option est de trancher avec de l'humour, tout en révélant la situation. Cette dernière est mise au grand jour avec amusement, et donc perd son caractère dramatique et sournois. Suite à quoi le problème peut éventuellement être abordé de façon plus résolutoire.

4 — « Pouvez-vous répéter la question ? » (ennui).

Jouer à « Stupide », de façon neutre ou désintéressée peut lasser l'autre s'il cherche un partenaire plus impliqué qui mordrait à son approche avec plus de conviction. Le message caché peut aussi être « va jouer ailleurs ».

5 — « Mais de quoi vous mêlez vous à la fin ! Retournez dans votre service et faites votre travail. Est-ce que je pose des questions idiotes à longueur de journée moi ? » (en criant fort).

Contre-attaquer vite et fort dans une escalade brutale. Le message est : « Si tu me cherches, tu me trouveras au-delà de tes espérances ». Si l'intimidation est réussie, le joueur ne refera pas un deuxième essai.

6 — « Je suis censé répondre oui dans le dialogue que tu m'as préparé pour qu'ensuite tu puisses me dire que j'ai des problèmes dans ledit service. Alors c'est quoi le problème ? »

Avec cette option, il s'agit de décrire de façon détaillée, besogneuse et détachée, le processus du Jeu pour le traverser sans coup de théâtre. Ici aussi, un ton légèrement sarcastique ou excédé classe cette stratégie dans une forme d'escalade qui peut être perçu comme une continuation de l'échange négatif, vers un bénéfice négatif.

7 — « Oui, et mon intuition me dit que vous voulez me parler d'une erreur ou d'un problème ? »

L'intérêt de cette option est qu'elle souligne que je trouve normal que je fasse des erreurs (qui n'en fait pas ?), et qu'il est donc utile de m'en parler pour que je puisse apprendre.

Certaines de ces options sont « douces », d'autres évitent le problème ou la relation, et d'autres encore sont plus directes ou « confrontantes ». Avec toutes ces options, il sera utile de faire attention à un ton ou à un geste inadapté et d'éviter ainsi de glisser dans un autre Jeu ou dans une position de Persécuteur. Etre ferme est important si l'on veut mettre une limite à une relation de Jeu, mais un petit excès de zèle est souvent l'indicateur que nous avons tout simplement changé de Jeu.

Repréciser le contrat

D'une façon générale, il nous semble que les Jeux apparaissent d'autant plus dans une relation que le contexte est mal défini. Comme le révèle la « Formule K », si les partenaires ne savent pas ce qu'ils peuvent attendre l'un de l'autre, ou s'ils ont peu ou mal défini les délais dans lesquels ces attentes seront satisfaites, s'ils ont mal défini leurs objectifs communs, le contexte relationnel imprécis permet l'existence d'un Jeu.

Pour repréciser le contexte de la relation et permettre à l'énergie de se déployer de façon positive, il s'agira donc de définir, de préciser ou de rappeler de façon explicite le contrat qui lie les partenaires :

Qu'est-ce que chacun dans la relation attend de l'autre, et qu'est-ce que chacun apporte ?

Comment est-ce que l'équilibre de ces échanges est perçu par chacun ?

Une relation perçue comme équilibrée est souvent une relation ressentie comme satisfaisante ou en tout cas équitable. Au contraire, l'objectif d'un Jeu est souvent de créer un déséquilibre « de pouvoir » dans la relation. Un contrat bien négocié est donc un contrat dans lequel tous les partenaires peuvent se percevoir comme des gagnants, de façon égale et durable.

Un négociateur réputé comme « dur » revenant d'une négociation importante à l'étranger a une fois déclaré : « Dans le contrat que nous venons de signer, personne ne gagnera, ni à court terme, ni à long terme. Je suis assez certain qu'il ne sera jamais remis en question. » Ce qu'il disait c'est que personne ne gagnerait **sur l'autre**. La relation issue du contrat était équilibrée, et pouvait donc durer tant qu'elle restait perçue comme telle.

Un deuxième élément qui définit le contexte d'une relation et qui fait partie d'un contrat est l'objectif de la relation.

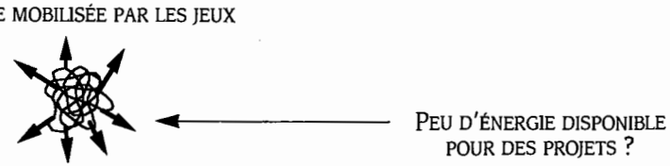
Qu'est-ce que les partenaires veulent construire ensemble, ou quel est leur projet commun ?

Quel est leur véritable engagement dans ce projet ?

Une relation tournée vers un projet mobilisateur détourne les partenaires du face-à-face quelquefois stérile ou négatif qui est exprimé par des Jeux. Un contrat qui rappelle ou clarifie un objectif commun permet aux partenaires de réellement œuvrer ensemble. S'ils canalisent leur énergie vers un pôle commun, ils peuvent plus facilement se situer dans un « champ » relationnel positif.

Définir un projet

La notion d'objectif permet aussi de se situer d'une façon personnelle par rapport à la notion de Jeu. Les Jeux, nous l'avons remarqué dans le chapitre précédent, peuvent être qualifiés de processus énergétiques négatifs. Ils s'expriment dans une interaction avec l'environnement direct de la personne, et font l'effet d'une dispersion inutile ou destructrice d'énergie. Si je joue beaucoup de Jeux, dans des relations négatives avec mon environnement direct, ces jeux mobilisent mon énergie et l'épuisent, ou m'épuisent. Je ne peux donc pas me mobiliser sur autre chose de plus important tel qu'un projet, ou une ambition personnelle.



Dans beaucoup de cas illustrés par le schéma ci-dessus, nous pourrions affirmer que certaines personnes jouent des jeux afin de ne pas agir, ni réussir. Entièrement mobilisées par des relations négatives, il ne leur reste plus d'énergie pour réellement vivre ou construire. Cela rend la relation ou le partenaire responsable de leurs échecs.

Cette proposition peut être inversée. Si je suis très impliqué à poursuivre un but qui m'est cher, une mission qui représente à mes yeux quelque chose d'important ou même de vital, si encore j'ai dans ma vie une ambition personnelle, un objectif fondamental et « juste » qui me mobilise profondément, alors il ne me reste plus d'énergie à perdre, pour jouer des Jeux.



Observez en effet les personnes vraiment engagées envers une mission qui leur est fondamentale, et vous remarquerez qu'il est difficile de les imaginer perdre leur énergie dans les processus négatifs décrits dans cet ouvrage.

Une antithèse de Jeu est donc de savoir mobiliser son énergie et, en tant que manager, de savoir mobiliser l'énergie d'autrui vers un objectif digne d'intérêt.

Dans les organisations où il semble se produire beaucoup de Jeux, il règne souvent une atmosphère d'incertitude, de laxisme ou de passivité. Les salariés comme l'encadrement paraissent désœuvrés, et travaillent de façon automatique, ou ritualisée. Ils accomplissent leur tâche comme on applique un règlement ou comme on fait « de la présence ». Le travail quotidien ne s'inscrit pas dans la vision d'un objectif à long terme, mais sert, dit-on « à gagner sa vie », comme si celle-ci était déjà perdue. Les gestes sont là, mais il manque la flamme. Ces organisations et les personnes qui en font partie manquent d'un projet réellement mobilisateur ou d'une vision qui aspire l'ensemble de l'énergie vers un but évocateur. C'est dans ces organisations que l'on dit que ce sont « les meilleurs qui partent ». Ceux-là mêmes qui veulent mettre en œuvre leurs projets.

Bien sûr, il ne s'agit pas dans notre propos de ressortir le vieux concept qui concerne des « projets d'entreprises » qui parlent d'engagement envers le personnel, de produits parfaits ou de résultats financiers positifs. À notre

avis, ces « projets d'entreprises » qui font l'objet de plaquettes coûteuses et de nombreuses « Grand-messes » sont souvent et simplement des exercices de style très peu mobilisateurs. Ils sont déclinés par des groupes restreints: direction générale, direction de la communication ou de la qualité, mais ne sont jamais réellement portés par l'ensemble du système.

Les projets personnels et collectifs qui mobilisent répondent entre autres, à quelques-uns des critères suivants :

Ils comprennent une large part d'aspiration visionnaire, existentielle voire spirituelle. Ils véhiculent donc une forte dimension éthique, morale ou déontologique.

Ils proposent souvent, dans leur forme et leur fond, une rupture radicale avec les habitudes du passé.

Ils sont résolument enracinés dans le présent, la réalité. Il s'agit d'agir tout de suite.

Ils sont souvent exprimés de façon simple et claire, avec une forme d'innocence ou de naïveté. Cette expression révèle une sorte de « foi » en quelque chose, avec l'envie profonde de rendre ce quelque chose possible.

Ils sont dans une sorte d'ouverture, accueillent la diversité et prônent la confiance en l'avenir. Ils limitent les comportements de défense ou de protectionnisme.

Ils sont véhiculés par des personnes respectées et reconnues. Ces personnes modèlent leurs comportements de façon à vivre en harmonie avec le projet et la vision qui les sous-tendent. Les comportements de ces « leaders d'opinion » sont des expressions de leur adhésion au projet.

L'effet énergétique négatif provoqué par des Jeux de pouvoir et autres manipulations affectives peut parasiter la volonté de se développer dans le sens d'une ambition ou d'une vision. De la même façon ces mêmes Jeux sont favorisés si l'on « fonctionne » quotidiennement sans une motivation profonde centrée sur un réel objectif de vie.

Par contre, les Jeux n'ont plus de place dans une vie, dans une équipe ou une entreprise qui garde sa vision ou sa mission présente à chaque instant, tendue comme un fil vers une aspiration devenue vitale.

Conclusion

C ***onspiration*** *: une aspiration partagée à plusieurs.*

« S'il existe une ultime composante de l'univers, c'est l'énergie pure. ... Les interactions (subatomiques) sont donc des interactions entre de l'énergie et de l'énergie. (Au niveau subatomique) il n'y a plus de distinction très claire entre ce qui est et ce qui se passe, entre l'acteur et l'action. »[1]

Cet ouvrage fait un point sur l'état de nos recherches et réflexions sur certaines applications de concepts issus de l'Analyse Transactionnelle et de l'Approche Système. Nous y avons présenté de nombreux Jeux que nous rencontrons quotidiennement dans l'exercice de notre métier, et des perceptions et intuitions plus larges concernant les notions de processus et de flux énergétiques, issues de l'Approche Système. En utilisant ces deux cadres théoriques, nos interventions dans les équipes et organisations depuis de nombreuses années nous ont mené à approfondir notre conceptualisation, à systématiser nos observations, et à expérimenter de nouveaux outils d'intervention, de conseil et de formation. À en juger d'après certains résultats, cette recherche est fructueuse.

1 Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 193.

Les liens entre la notion de Jeu en Analyse Transactionnelle et les nouveaux cadres de référence proposés par l'Approche Système, surtout ceux issus de la mécanique quantique, nous permettent de développer, peu à peu, un nouveau regard et une nouvelle compréhension de ce qui constitue une entreprise. Comme pour certaines particules subatomiques, le mot même « entreprise » permet une certaine ambiguïté sur sa réelle nature. Est-elle une entité, une structure physique et matérielle, ou alors est-elle un ensemble d'actions, une dynamique, un système énergétique, une aspiration collective? Les liens entre les différentes théories présentées dans cet ouvrage soulignent que si une entreprise ou une équipe semble à première vue être une entité matérielle composée de personnes physiques, elle est aussi et surtout un réseau énergétique constitué d'actions et de réactions en interaction constante.

Fondamentalement, une entreprise est donc un ensemble de processus. Souvent positifs et performants, ils existent aussi dans leurs versions négatives et destructrices. Ce sont ces processus, ces flux d'énergie qui donnent à une organisation la forme qu'on lui connaît. Dans ce cadre, être un leader, c'est créer des flux énergétiques, être manager, c'est les diriger. Ces flux énergétiques se fixent dans des formes, et deviennent ensuite matière.

Comme en mécanique quantique il serait donc possible d'affirmer que la « chose », l'entité physique, ou « l'entreprise matérielle », ne serait qu'une résultante ou qu'une manifestation de l'ensemble des réseaux très complexes de flux énergétiques et de processus interactifs.

Si nous jetons un regard sur la logique quantique, nous remarquons qu'elle précise la ligne de pensée présente dans notre réflexion. « Le monde n'est pas constitué de choses, mais d'interactions. Les propriétés appartiennent aux interactions, et non à des entités existantes de façon indépendante. »[1]

Dans les équipes et entreprises aussi, il est possible d'affirmer que les choses que nous percevons n'existent pas en tant que telles, mais sont des manifestations des processus interactifs.

Au niveau subatomique, pour être plus précis, les « interactions locales et instantanées font ce que nous appelons des particules. D'ailleurs théoriquement, ces interactions locales et instantanées sont des particules. »[2]

1 Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 95.
2 Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 199.

Ces deux citations d'un physicien nous proposent d'inverser notre conception des « choses ». Ce ne sont pas les particules qui déploient de l'énergie ou des interactions, c'est plutôt le contraire. C'est l'énergie ou les interactions qui « font » la matière ou encore, qui se manifestent comme des particules. Dit d'une façon poétique, la matière peut être considérée comme de l'énergie qui a perdu de sa mobilité, et donc sa transparence.

Si nous appliquons cette conception de la réalité à une équipe ou une entreprise, cela donne une toute nouvelle importance à la notion d'interaction et de processus. Les interactions comme les processus sont des échanges énergétiques. Entre les membres d'une équipe, ce sont ces échanges qui déterminent la qualité de l'ensemble et de leurs résultats. Les processus interactifs d'une équipe ont donc une énorme d'influence sur la qualité de chacun des membres ainsi que sur les résultats du tout.

Dans une équipe, pour préciser cette logique, ce ne serait donc pas les personnes ou leur « personnalité » qui feraient ou auraient des interactions plus ou moins bonnes. Ce serait plutôt les interactions du système collectif qui peu à peu détermineraient la qualité des personnages ou personnalités, des rôles, et des acteurs. Ce sont les interactions collectives qui définissent les personnes.

Par extension, une éventuelle modification du sens des interactions et de leur qualité modifierait la qualité des personnes que ces échanges « produisent » ou mettent en valeur. Très concrètement, cela voudrait dire que la modification des interactions, des échanges ou des processus systémiques dans une équipe ou une organisation a une énorme influence sur l'évolution de ses résultats. Plus d'importance en tout cas que la responsabilité de nouvelles personnes recrutées ou mutées individuellement. Cette approche definit le sens même de nos interventions depuis de nombreuses années.

Remplacez, par exemple, certaines personnes dans une équipe, et cela ne change pas grand-chose, car les processus restent les mêmes. Par contre, modifiez les processus interactifs dans l'équipe, et vous verrez que toute la qualité de l'ambiance et des résultats peut radicalement évoluer. Il semble quelquefois que les personnalités des individus sont elles-mêmes fondamentalement modifiées par l'évolution des processus.

Pour beaucoup, cette hypothèse peut sembler assez impossible, peut-être inacceptable. Chacun, acteur dans sa propre vie, se veut aussi entièrement et automatiquement responsable de la pièce dans laquelle il joue. Il se conçoit maître de son rôle personnel, de son destin propre, et de ses résultats qu'il veut individuels. Cela se conçoit, bien sûr, dans une pièce

où l'acteur jouerait tout seul. Nous qui travaillons en équipe et participons à des entreprises dans des environnements complexes, nous jouons dans des pièces collectives dont les processus interactifs nous influencent et nous modifient profondément.

Si nous voulons changer une pièce collective telle celle que joue une équipe, il est donc nécessaire de **collectivement** influer sur les processus qui déterminent les rôles de chacun. Un individu seul est souvent impuissant à réécrire les processus collectifs, puisqu'il s'agit d'interfaces qui concernent et définissent d'autres que lui. Ce niveau de changement n'est pas accessible à l'individu, puisqu'il concerne un niveau systémique supérieur, qui le comprend.

Cette vision choque peut-être notre conception des équipes, de ce qui s'y passe, et surtout de nos capacités individuelles, que l'on voudrait élargies. Cependant, il est courant de constater que les processus collectifs dans une équipe sont bien plus tenaces que la volonté de chacun de ses membres pris individuellement. De toute évidence, en effet, les processus collectifs « vivent » dans un système organisationnel bien plus longtemps que la durée moyenne d'un de ses membres. Alors que ces derniers viennent et partent, sont régulièrement recrutés, puis mutés ailleurs, les processus restent de nombreuses années sans beaucoup évoluer ou se modifier. Il existe des processus énergétiques d'équipe, tels les Jeux présentés dans ce livre, dont la qualité peut rester presque constante à travers les années sinon à travers des décades, en dépit des remplacements progressifs de tous ses membres. Ne serait-ce pas là un des éléments principaux de ce que nous appelons naïvement la culture d'une équipe ou d'un système ? Notre réponse est oui.

C'est pour cette raison qu'il est de la première importance de préciser les processus énergétiques fondamentaux qui sont sous-jacents à une équipe ou une entreprise telle que nous la connaissons. Ceux qui sont en deçà de sa surface, et qui déterminent sa forme. Il est de la plus haute importance de déterminer les structures, les mouvements, et les rythmes de ces processus, et bien sûr, d'apprendre à les modeler et les modifier. Nous voulons savoir comment ces processus se reproduisent et se répandent, puisqu'ils sont répétitifs et se développent dans le temps et dans l'espace, d'un système à un autre.

Surtout, nous voulons découvrir, si ces processus collectifs agissent sur nous, sans que nous en soyons conscients, comment agir collectivement sur eux, et consciemment ? Autrement dit, comment modifier les processus collectifs, afin de diriger leur emprise vers des dénouements collectifs plus performants ?

Ces questions et réflexion sont parmi celles que nous posons aujourd'hui, dans notre recherche et pratique quotidienne, à la fois dans notre propre équipe et avec nos clients. Nous sommes de plus en plus conscients que les nouveaux modèles théoriques issus de l'Approche Système nous permettent de structurer notre réalité et celle de nos clients, à partir d'un cadre de référence totalement différent. Celui-ci à son tour nous permet de définir autrement ce qu'est l'entreprise, le management, l'équipe, le leadership. Ce nouveau cadre de référence nous propose aussi d'atteindre des résultats d'un autre ordre. Ainsi, la recherche conceptuelle fait évoluer notre réalité quotidienne.

Bibliographie

ALINSKY Saül
Manuel de l'animateur social, Seuil

ANZIEU-MARTIN
La dynamique des groupes restreints, P.U.F., 1968

ARDREY
The territorial imperative, Delta Books, 1966

BACHELARD Gaston
La psychanalyse du feu, P.U.F.
La poétique de l'espace, P.U.F., 1978

BATESON Gregory
Steps to an ecology of mind, Ballatine Books, 1972

BENNAYOUN Raphaël
Entreprises en éveil, E.M.E., 1979

BERNE Éric
Que dites-vous après avoir dit bonjour ?, Paris, Tchou, 1977, 374 p.
Des jeux et des hommes, Paris, Seuil, 1966, 212 p.

BOULANGER-PERELMAN
Le réseau et l'infini, Nathan, 1990

BROUCK Jeanne (Van der)
Manuel à l'usage des enfants qui ont des parents difficiles,
Col. Points Seuil

BROWN Norman O.
Love's Body, Vintagebook, 1976

CAPRA Fritjof
Le temps du changement, Ed. du Rocher, 1983
Le Tao de la physique, Sand, 1985
La sagesse des sages, L'âge du Verseau, 1988

CARDON Alain
L'Analyse Transactionnelle (avec V. LENHARDT et P. NICOLAS), Paris, les Éd. d'Organisation, 2ème édition1983
Les concepts clés de l'Analyse Transactionnelle : 49 fiches (avec L. MERMET et A. TRAILHARDAT), les Éd. d'Organisation, 1994
Le Manager et son équipe, Paris, les Éd. d'Organisation, 1991
Profils d'équipes et cultures d'entreprise, Paris, les Éd. d'Organisation, 1992
Décider en équipe, Paris, les Éd. d'Organisation, 1992

CHALVIN Dominique
L'entreprise négociatrice, Paris, Dunod

CHALVIN D. et EYSETTE F.
Comment sortir des conflits dans le travail, Paris, Dunod

CLEESE-SKYNNER
La famille, comment en réchapper, Eshel

CUDICIO Catherine
Comprendre l'art de la PNL, les Éd. d'Organisation, Paris 1992

CYRULNIK Boris
Mémoire de singe et parole d'homme, Pluriel

DODSON Fitzhugh
Tout se joue avant 6 ans
Le père et son enfant, Marabout

DOLTO Françoise
Séminaire de psychanalyse d'enfant (tomes 1 et 2), Seuil
Solitude, Vertiges

DURAND Daniel
La Systémique, P.U.F., 1987

GIRARD René
Le bouc émissaire, Grasset
Des choses cachées depuis la fondation du monde, Grasset, 1978
La violence et le sacré, Grasset, 1972

GOFFMAN
Asylums, Anchorbook, 1961
The presentation of self in everyday life, Anchorbook, 1951
Strategic interaction, Ballantine Books, 1975

GRODDECK
Le livre du ça, Gallimard, 1973

GROFS
Psychologie transpersonnelle, Éd. Rocher

HALEY Jay
Tacticiens du pouvoir, ESF
Un thérapeute hors du commun, Epi

HALL Edward T.
La différence cachée, Stern, 1984
Le langage silencieux, Seuil, 1984
La dimension cachée, Seuil, 1971
La danse de la vie, Seuil, 1984
Au-delà de la culture, Seuil, 1979
Guide du comportement dans les affaires internationales, Seuil, 1990

HERSEY-BLANCHARD
Management of organisationnal behaviour, Prentice-Hall, 1982

HESSE, Hermann
Le jeu des perles de verre, Calmann-Lévy, 1955

JAMES Muriel
Naître gagnant, Inter-Éditions, 1978

JAMES et JONGEWARD
Gagner au féminin, Inter-Éditions, 1979

JAOUI Gysa
Le triple moi, (coll. Réponses), Laffont, 1979

JONGEWARD et SEYERS
Gagner dans l'entreprise, Inter-Éditions, 1980

JUNG C.G.
Ma vie, Gallimard
Synchronicity, Princeton University Press, 1973

KAHLER Taibi
Manager en personne, Inter-Éditions

LABORIT Henri
Éloge de la fuite, (Coll. Idées), Gallimard

LANDIER Hubert
L'entreprise polycellulaire, E.M.E., 1989

MALAREWICZ J.A.
Cours d'hypnose clinique, E.S.F.

MARC-PICARD
L'école de Palo Alto, les Éd. Organisation, 1984

MELESE Jacques
Approches systémiques des organisations, les Éd. d'Organisation, 1990

MILTON H. ERICKSON
Ma voix t'accompagnera, Paris, Hommes et Groupes, 1986

MORRIS Desmond
La clef des gestes, Grasset, 1978

PERROT Étienne et WILHELM Richard
Yi-king, Librairie Médias
Tao-te-king (Lao Tseu), Librairie Médias

PETERS et WATERMAN
Le prix de l'excellence, Inter-éditions

SALOFF-COSTE Michel
Management systémique de la complexité, ADITECH, 1990

SELVINI-PALAZZOLI
Le magicien sans magie, ESF, 1980
Paradoxe et contre-paradoxe, ESF, 1979
Dans les coulisses de l'organisation, ESF, 1984
Les jeux psychotiques dans la famille, ESF, 1990

SERIEYX Hervé
Entreprise du 3ème type, Seuil
Zéro mépris, Seuil

STEINER Claude
À quoi jouent les alcooliques, Epi
Scripts people live, Grove Press, 1974

VON FRANZ Marie-Louise
Nombre et temps, La fontaine de Pierre, 1983

WALTER Michel
Votre personnalité de manager, les Éd. d'Organisation, 1988

WATZLAWICK Paul
Faites vous-même votre malheur, Seuil, 1984
Changements, paradoxes et psychothérapies, Seuil, 1981
Le langage du changement, Seuil, 1980
Une logique de la communication, Seuil, 1979

ZUKAV Gary
The dancing Wu Li masters, Bantam Books, 1979

Index des jeux
et autres terminologies

Aimez-vous 89
amorce 34 ; 38 ; 39 ; 60
Analyse Transactionnelle 16 ; 18 ; 21 ; 37 ; 46 ; 131 ; 160
antithèse 36 ; 149 ; 156
Approche Système 19 ; 131 ; 159
assertivité 36
Attendez, je vais vous aider 68
Au viol 59 ; 64 ; 65
Au viol intellectuel 65 ; 66
avantage 88 ; 130
avantages 24 ; 87 ; 123 ; 128
Baron 112
Battez-vous 66 ; 67 ; 76 ; 84 ; 121
Battez-vous délégué 77
bénéfice négatif 30 ; 35 ; 38 ; 47 ; 54 ; 150 ; 152 ; 154
bénéfices 24
bénéfices négatifs 36
Berne 18 ; 21 ; 24 ; 37 ; 59 ; 71
bouc émissaire 152
C'est à vous de décider 96 ; 97
C'est affreux 51 ; 52
Cache-cache 48
Classement 110
Coincé 42 ; 45 ; 55 ; 127 ; 129 ; 153
Commencez sans moi 114
Confidences 67
confusion 41
Conjoncture 54 ; 55

Consensus 92
contrat 45 ; 46 ; 65
Corner 43 ; 45 ; 55 ; 135
coup de théâtre 34 ; 38 ; 40 ; 44 ; 47 ; 48 ; 52 ; 53 ; 54 ; 56 ; 68 ; 90 ; 111
Défauts 50 ; 129
degré 29 ; 63
deuxième degré 63
dévalorisation 34 ; 41
Dictionnaire 109 ; 129
Diviser pour régner 129
Donne moi un coup de pied 102
double contrainte 96
Éminence grise 67
Éreinté 56
Espionnage 81
Formule J 21 ; 37 ; 60 ; 131 ; 139
Formule K 21 ; 34 ; 139 ; 154
Gendarmes et voleurs 91 ; 98 ; 102
Grand-messes 14 ; 112 ; 157
Horaires variables 117 ;
Il aurait dû nous demander 106
Ils sont vraiment nuls 74
Ils vont me regretter 82 ; 85 ; 86
Intello 107 ; 129
J'ai d'autres priorités 80
Jambe de bois 54
Je m'en occupe 36
Je n'en pense pas moins 118
Je vais en référer 82 ; 85
Jeu positif 18
Jeux 15
Jeux positifs 18
Karpman 21 ; 24
La scène 30 ; 51 ; 56 ; 57
Les souris dansent 100
Listing 111
Maintenant je te tiens salaud 38 ; 42 ; 52 ; 55 ; 129 ; 135 ; 152
Maintenant je te tiens, c'est le contrat 45
Moment de Confusion 38 ; 151
Ne nous quitte pas 86 ; 130
objectif caché 42 ; 45
objectifs cachés 31
Oui, mais 51 ; 114
passe-temps 48 ; 52 ; 63 ; 89 ; 110
passivité 47
Persécuteur 22 ; 23 ; 27 ; 38 ; 42 ; 52 ; 62 ; 82 ; 83 ; 102 ; 115 ; 152
Point Faible 38 ; 39
position basse 25 ; 48 ; 73 ; 84 ; 102 ; 115 ; 116
position haute 26 ; 116
premier degré 63
public 23 ; 26 ; 27 ; 62 ; 63 ; 102 ; 123 ; 124 ; 125 ; 152
Que le meilleur gagne 79
Qui décide ? 91 ; 94
racket 48
Regarde ce que tu m'as fait faire 57
Réponse 98 ; 39
Rétroprojecteur 128
Ripou 113
rôles 22 ; 23 ; 27 ; 152
Sans eux 54
Sans lui 53
Sans toi 57
Sauveteur 22 ; 23 ; 27 ; 54 ; 62 ; 83 ; 84 ; 152
Sécession 117
Secrets 66 ; 67
Steiner 24
Stupide 111
systémique 31 ; 71 ; 77
Triangle de Karpman 21
Triangle Dramatique 22 ; 24 ; 27 ; 32 ; 82
Tribunal 44 ; 76 ; 77 ; 96 ; 121
troisième degré 63
Victime 16 ; 22 ; 24 ; 27 ; 38 ; 42 ; 48 ; 56 ; 62 ; 83 ; 102 ; 115 ; 152
Vous êtes vraiment formidable 68

Composé par Clic Info
2, rue des Chênes
28600 LUISANT

Achevé d'imprimer
sur les presses de l'imprimerie IBP
à FLEURY ESSONNE 91 (1) 69.43.16.16

N° d'éditeur : 1618
N° d'impression : 6211
Dépôt légal : Février 1995
Imprimé en France

JEUX DE MANIPULATION

Après avoir signé plusieurs ouvrages sur l'analyse transactionnelle dont un best-seller vendu à plus de 40 000 exemplaires, Alain Cardon vous propose ses «jeux de manipulation».

Ce «reality show» déguisé en livre vous offre cinquante recettes pour torpiller votre propre potentiel, pour sabrer celui des autres, pour annuler la performance de votre équipe, et pourquoi pas, celle d'une entreprise.

D'abord conceptualisés par l'analyse transactionnelle, les «jeux de manipulation» s'ouvrent à de nouvelles perspectives dans cet ouvrage grâce à la rencontre avec l'approche système.

Au travers d'exemples pris au quotidien, chacun peut se reconnaître, et cela fait parfois mal. Ces jeux démontrent à quel point des processus stériles mobilisent nos énergies, occupent nos équipes et modèlent nos organisations.

En faisant l'inventaire des «jeux de manipulation», Alain Cardon souligne leur impact ravageur mais nous donne aussi quelques clés qui révèlent leur potentiel créatif, leur dimension constructive.

Alain Cardon est professeur à l'université de Tours (Polytech'Tours, Laboratoire d'Informatique, Image et Interaction). Directeur général du groupe Transformation, auteur de plusieurs ouvrages sur le management et sur les applications de l'approche système au contexte des organisations, parus aux Éditions d'Organisation (Paris) et Franco Angeli (Milan). Enseignant au C.R.C.

Code Éditeur : 51812
ISBN : 2-7081-1812-9



PEPLUM