

Les Jeux de Manipulation



Il s'agit ici de la gestion de l'énergie personnelle et collective donc de l'énergie d'une équipe quand elle accomplit un exploit collectif ou de celle d'un manager qui conduit un ensemble vers un but motivant.

C'est l'énergie qui rayonne positivement dans une organisation qui réussit ou chez une personne qui se développe.

Cette énergie liée à la capacité d'entreprendre, celle qui est la source des succès individuels et collectifs, est rarement étudiée et mesurée.

L'énergie gaspillée, c'est beaucoup de temps et d'argent qui part en fumée. Une énergie bien dirigée assure la réussite.

Les manipulations affectives sont appelées des " jeux " en analyse transactionnelle : jeu de manipulation, de pouvoir, jeu stérile, pervers qui pompent l'énergie.

Il s'agit en fait de mauvaises habitudes relationnelles que tout le monde peut mettre en oeuvre. Ces jeux s'observent plus facilement chez les autres que chez soi-même. Il est par conséquent difficile pour chacun de mesurer à quel point il joue lui-même des jeux.

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 ce cas, sachez qu'un jeu existe entre les partenaires qui le jouent et que la coresponsabilité est totale dans le fait même qu'il est joué.



Ici il est donc question d'approfondir la notion de jeux de manipulation et de tirer les enseignements sur l'efficacité des équipes et des organisations. Nous verrons que si nous assumons nos responsabilités, nous sommes sans doute tous plus ou moins le vampire de quelqu'un. Nous gaspillons tous notre énergie et notre temps dans ces processus de jeux, aux niveaux personnels et professionnels.

En connaissant mieux ces jeux, vous pourrez mieux les contrer, vous défendre, vous recentrer sur vos objectifs et aspirer l'ensemble vers une meilleure réussite.

Il est tout à fait probable que la moyenne des équipes, dans la majeure partie des organisations, passe plus de la moitié de leur temps dans des jeux plus ou moins improductifs et stériles. Pour autant, ces jeux ne sont pas tous à proscrire ; ils sont parfois à peine perceptibles, très subtils. D'autres par contre peuvent créer de réels dommages.

Quoi qu'il en soit les jeux sont des stratégies négatives et indirectes dont les résultats sont insatisfaisants, inutiles et facteurs d'inefficacité, qu'ils soient joués seul ou à plusieurs.

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 jeux est liée à la notion de gestion énergétique négative. Au-delà de toute notion de positif ou de négatif, le concept de jeux est indiscutablement un modèle très performant et dynamique. Ils nous offrent une grille d'analyse qui aide à comprendre tous les processus énergétiques collectifs et individuels et qui s'avèrent utile à la compréhension de tous les systèmes urbains.



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 jeux. Celle inventée par Éric Berne s'appelle la formule J et celle trouvée par Stephen Karpman s'appelle le triangle dramatique ou triangle de Karpman et il existe aussi la formule K.

Ce triangle est composé de trois rôles : le persécuteur, le sauveteur, la victime.

Il existe un quatrième rôle que la victime sait bien souvent manipuler et qui a aussi une très grande importance : le public.

En effet, par sa nature passive, son côté « majorité silencieuse », la responsabilité de ce témoin dans un jeu est encore trop souvent sous-estimé. Pourtant, beaucoup de relations négatives, de manipulations, de jeux n'existeraient pas si le public réalisait l'étendue réelle de sa responsabilité et refusait son rôle passif de témoin ou changeait son comportement.

Le public relègue leurs partenaires à la position d'objets qui ne peut que leur servir à se mettre en valeur où il peut représenter un témoin gênant, duquel il est souhaitable de cacher ses comportements négatifs.

La plupart du temps, au départ, le public est inconscient du rôle qu'il va jouer dans ces trames relationnelles. Parfois il est pris à parti, entraîné dans le jeu et devient à son tour partenaire persécuteur, sauveteur, éventuellement victime ou, conscient de son rôle, il regarde dans l'ambiguïté sa participation passive, en étant paralysé par la situation et l'envie d'être ailleurs. Le sentiment final négatif que porte le public témoin et l'impression diffuse qu'il perçoit d'être responsable de ce qui s'est passé, montre combien il fait partie intégrante de la gamme des rôles qui permettent la bonne mise en scène de beaucoup de jeux.

- En entrant dans l'engrenage du triangle dramatique, nous changeons ainsi du rôle plusieurs fois ; ce qui, par la suite ne permet plus de dire avec assurance quel acteur joue quel rôle.
- L'aboutissement des jeux est prévisible pour les protagonistes.



- Cette prévisibilité est souvent liée au fait que ces jeux soient répétitifs.
- Ils font souvent partie du paysage quotidien, ils peuvent être même rassurants dans la mesure où ils permettent de structurer le temps.
- De plus, ces jeux permettent d'obtenir des signes de reconnaissance ou de l'attention de son environnement. Un jeu est une façon d'exister socialement et intensément, même négativement.
- C'est aussi une affirmation existentielle puisque les jeux permettent de mettre de l'intensité dans leur vie.
- Ces jeux peuvent se jouer à trois degrés d'intensité :
 - 1) le premier est acceptable socialement et ne prête pas à grande conséquence,
 - 2) le jeu de second degré est caché du public car les protagonistes en ont honte et le public ne peut le supporter, ici les protagonistes tentent de sauver la face.
 - 3) le jeu est connu de tous, il est souvent coûteux ou violent ; ici les dégâts moraux ou corporels laissent des traces douloureuses à long terme.
- Ces jeux finissent toujours mal, c'est ce qu'on appelle « le bénéfice négatif final ». Pour tous les protagonistes, la fin d'un jeu entraîne un sentiment négatif lancinant accompagné de sensations d'inconfort et de tension. Ce sentiment négatif peut rester plusieurs heures il est souvent accompagné de pensées telles que « j'aurai dû... ». Ce sentiment est réciproque dans la mesure où tous les partenaires d'un jeu le partagent. Ce phénomène est sans doute la base des cycles de vengeance sans fin, des vendettas familiales interminables où tous les protagonistes sont dans une même énergie collective négative qui s'auto-alimente parfois pendant des générations.
- Tous les protagonistes sont co-responsables du jeu. Régulièrement, il arrive qu'une personne cherche à obtenir le soutien de son environnement pour se défendre d'un autre joueur. Afin d'attirer l'entourage, elle se présente comme voulant arrêter le jeu comme si elle n'était pas responsable d'en être un des partenaires, ni impliquée comme participant à ce qui s'est produit. Or, le fait même d'aller chercher dans l'environnement s'avère souvent être la façon de continuer le jeu, en l'alimentant d'une énergie nouvelle. Ainsi dans la majeure partie des cas, tous les partenaires sont également responsables des processus et des résultats.

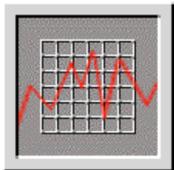
Au minimum, la responsabilité de chacun est d'arrêter sa participation dans le jeu plutôt que de continuer, par sa présence, à l'entretenir. Il s'agit aussi pour chacun de comprendre



pourquoi et comment il attire et provoque parfois très subtilement les partenaires joueurs dont il a besoin pour aboutir au résultat qu'il veut provoquer. Dans ce sens, chacun porte une part égale de la responsabilité de l'interaction dans un jeu et dans son résultat. En fait, il semble que dans la plupart des jeux, les partenaires sont dans une forme de coalition, pour mettre en scène leur drame commun. C'est à ce niveau, que la vraie co-responsabilité se situe généralement.

- Les jeux sont systémiques : seul, à deux ou à plusieurs, en jouant, nous mettons en scène des rôles complémentaires voire inséparables, qui développent un thème commun ou une cohérence d'ensemble.
Un jeu peut aussi mettre en scène différente partie d'une même personnalité et exprimer ainsi un équilibre systémique personnel.
- Les jeux permettent d'atteindre des objectifs cachés qui soulignent la dimension stratégique et manipulatrice des jeux aussi souvent nommé jeu de pouvoir. L'objectif caché des jeux est donc ce qui en fait sa nature malhonnête, indirecte, dite manipulatrice.
- Les jeux sont rarement joués consciemment car les joueurs se manipulent eux-mêmes. En vérité les joueurs sont souvent malheureux de constater qu'ils ne parviennent pas à échapper à ces stratégies de douleur et d'échec dont ils prennent conscience que trop tardivement et faiblement.

Ces critères probablement pas exhaustifs donnent une idée de la complexité des jeux et des innombrables raisons pour les jouer.



Une deuxième grille de jeu (la formule K), quant à elle, illustre l'interaction entre les rôles, comme le fait le triangle de Karpman, 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.

Un objectif qui est donné sans être spécifiquement connecté à une date d'échéance peut-être considéré comme un voeu pieux ; car un objectif ne peut être ancré dans la réalité s'il n'est pas inscrit dans le temps.

C'est pourquoi savoir établir un contrat signifie aller au plus précis au niveau du temps et de la matière ; ce qui signifie qu'en tant que manager ou que membre d'une équipe, il est nécessaire de dire exactement le but du contrat : ce que l'on veut faire ou faire faire et d'en préciser le délai d'exécution.



La formule K décrit le processus négatif, apparenté à un jeu, basé sur l'acceptation d'un contrat imprécis. Cette formule permet de décrire des comportements stériles ou inefficaces qui apparaissent dans des contextes professionnels et personnels.

Ce processus négatif suit le plus souvent quatre étapes qui sont :

1. Une définition incomplète ou implicite du contrat, que se soit au niveau de la matière ou du temps : ceci a lieu quand les deux protagonistes établissent un contrat dont une partie est implicite et qui représente la place possible pour l'erreur. Cette face peut être considérée comme une amorce de jeux.
2. La violation perçue du contrat : c'est l'étape où l'erreur est commise (exemple : 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 que le contrat a été bien défini mais que c'est le fournisseur qui ne l'a pas respecté. Ceci lui fait l'effet d'un coup de théâtre.
3. La double dévalorisation : le client ici, entame la phase de double dévalorisation, chacun rejetant la responsabilité sur l'autre.
4. Le résultat est négatif. Après la séparation des protagonistes, chacun d'eux se sent en partie responsable du problème, seul face à un sentiment négatif et lancinant. Il sait qu'il c'est laissé piéger, qu'il n'a pas été très clair, bref, qu'il a participé à une forme de manipulation négative dont il n'est pas fier. Généralement, le processus de jeu étant inconscient, aucun des deux ne connaît l'étendue de sa propre responsabilité.

En fait, l'ensemble de ce processus de jeu est courant, bien que se produisant dans des situations différentes. Et lorsque ces dernières interviennent lors de communications interculturelles, c'est encore plus flagrant.

Le concept de la formule K couvre tant de situations qu'il peut devenir un concept générique. Il existe des situations suffisamment répétitives et caractéristiques pour leur donner des noms précis et les traiter comme des jeux spécifiques.

Cette formule illustre bien la nécessité d'être vigilant, de ne pas accepter une réponse imprécise de la part d'un partenaire dans un contrat.

Elle a aussi le mérite de souligner que l'établissement de contrats complets, clairs



et spécifiques implique obligatoirement la prise en compte du temps et de la matière si l'on veut s'assurer de résultats positifs dans les relations professionnelles et personnelles. La formule K révèle donc que l'établissement de contrats clairs est donc un moyen privilégié pour ne pas inciter des dynamiques de jeu.

La formule J

C'est la formule qui précise l'essentiel du concept de jeu inventé par Éric Berne. Elle est à l'origine de la notion de jeu en analyste transactionnelle.

Cette formule propose de décrypter le déroulement d'une manipulation relationnelle ou d'un jeu.

C'est un jeu en six étapes :

- **l'amorce** : par des questions anodines...

- **le point faible** : il s'agit d'un discours intérieur, d'un monologue tenu par le partenaire qui relève le défi et attrape l'amorce.

- **la réponse** : diverses

- **le coup de théâtre** : c'est l'acte qui matérialise réellement le jeu, il change tout, il crée la surprise et dévoile l'objectif initial de toute la transaction, les enjeux personnels et cachés sont mis à jour et les émotions négatives apparaissent.

Ce coup de théâtre positionne fermement les deux protagonistes dans leur joute de pouvoir. Au niveau social, il désigne un gagnant qui est le persécuteur.

- **le moment de confusion** : cette confusion peut se manifester de différentes façons (discours incohérent, excuses excessives, rougissement...).

- **le résultat négatif** : divers.

Par cette présentation, la formule J permet d'illustrer de nombreuses caractéristiques de jeux.

Par sa structure, elle permet aussi de bien souligner la coresponsabilité des protagonistes dans un jeu.

Il est impossible que l'amorce du persécuteur soit efficace si la victime ne présente pas de point faible. L'ensemble de l'enchaînement nécessite donc une sorte d'accord inconscient ou implicite entre les partenaires, pour jouer le jeu jusqu'au bout.



La formule J révèle donc un sentiment négatif. C'est en effet ce motif à les arrêter. Un sentiment manipulateur peut démoraliser une inefficace une journée. De plus, ce conscience de notre participation à un jeu et peut donc nous aider à mieux le comprendre et l'éviter.



processus qui se termine par un résultat des jeux qui peut le plus nous négatif résultant d'un échange équipe, parasiter une relation, rendre sentiment peut permettre de prendre

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

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 obliger une personne à faire quelque chose. En analyse transactionnelle, dans l'idéal, un contrat sert donc à éviter les jeux.



Les jeux de passivité

On parle de passivité dans la mesure où ces jeux permettent à leurs protagonistes de culpabiliser, d'éviter des responsabilités, de coincer autrui, de tourner en rond etc.

Ici les échanges sont des passe-temps négatifs. Ils sont pratiqués par ceux que l'on appelle souvent des râleurs qui usent surtout du rôle de victime pour se déresponsabiliser et miner l'environnement.

Ces passe-temps négatifs peuvent devenir des jeux si une personne refuse de se laisser prendre par l'ambiance négative générale.

Le fait que ces jeux soient inutiles, improductifs, négatifs et consomment beaucoup d'énergie peut justifier d'en confronter les adeptes afin qu'ils cherchent et trouvent d'autres façons plus sympathiques, utiles et agréables de passer leur temps.

Cache-cache :

Ce sont des stratégies complexes d'évitement qui comprennent une multitude de possibilités de devenir des jeux.

Ici, l'objectif principal est d'éviter une critique, de faire face à ses responsabilités ou de ne pas se confronter à une image de la réalité qui nous est offerte.

Les stratégies d'évitement sont multiples :

- **négation** : c'est la plus simple.
- **donner raison** : la logique de cette stratégie veut que s'il existe une raison pour un comportement inacceptable, celui-ci devient alors positif.
- **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.
- **passer à l'attaque en changeant de sujet** : il s'agit ici d'un dialogue de sourds où chacun pointe un défaut chez l'autre.
- **diversion émotionnelle** : feindre la colère en accusant l'autre d'en être responsable.
- **présenter un problème relationnel, global voire affectif** : lors d'un incident comportemental unique, retourner la situation en problème relationnel. Cette stratégie est surtout utilisée par des personnes dans le profil est plutôt affectif. Elles perçoivent dans la critique d'un comportement un rejet personnel, ce qui est inacceptable et injuste.



Ce jeu de l'évitement est une forme de joute entre deux personnes.

Il peut rester continuellement à la limite du jeu ou devenir plus dramatique dans la mesure où un coup d'éclat peut se produire à tout instant.

Râleur :



Le jeu du râleur est un jeu qui peut tourner mal si ses interlocuteurs ne veulent pas suivre son discours démotivant.

Il a pour but d'apitoyer l'interlocuteur sur son sort, ou de tenter de l'enfermer dans une vision du monde sombre et sans possibilité d'initiatives et d'actions.

Un coup de théâtre peut se produire si l'interlocuteur refuse le rôle impuissant ou complaisant, ou si le joueur qui débute en victime devient lui-même persécuteur.

Défauts :

Ce jeu consiste à énumérer les défauts de son interlocuteur ou d'un tiers. Il peut s'agir des difficultés insurmontables d'une situation.

Là encore il s'agit du passe-temps favori du râleur. Ses objectifs sont multiples, entre autres cacher ses limites, ses défauts ou un sentiment d'impuissance. Là encore fuite devant la responsabilité de résolution de problème

Cela permet en tout cas de ne pas parler de soi mais de mettre une autre personne ou autre chose sur le devant de la scène.

Le râleur peut alors en cas d'aggravation affirmer qu'il l'avait prédit. C'est une forme de protection personnelle pour refuser la responsabilité d'éventuelles erreurs.



Sans lui :

Ici le joueur prétend auprès d'une tierce personne de la même origine de ses échecs. La situation peut tourner au drame par un coup de théâtre. Cette personne peut être confrontée 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. Sans lui est un passe-temps qui permet à chacun de rendre les absents responsables de leur propre passivité. En plus, on constate à quel point cette excuse est utile quand le fauteur de trouble quitte la relation.

Handicap :

Dans d'autres cas, la raison de la non réussite ou du semi échec est une difficulté insurmontable, plus personnelle ; ce qui ne permet pas d'accuser une autre personne. Ce jeu 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 lancer. Ce passe-temps de victime sert à se déresponsabiliser et il est censé susciter un peu de compréhension voire de la compassion chez les autres.

Bloqué :

Des personnes passives, ou qui prennent difficilement des responsabilités perçoivent une situation donnée comme paralysante, sans solution. L'individu est alors démotivé et résigné, dans un monde où les tentatives pour s'en sortir lui semblent inutiles. La résultante négative de ce jeu est l'aboutissement d'une dynamique d'échec, mise en œuvre depuis un certain temps mais dont le joueur ignore les véritables conséquences. Emprunter à l'un pour rembourser l'autre, est un processus de fuite en avant par lequel il résout un problème en en créant un autre et qui peut aboutir à une accumulation impossible à gérer.

Fatigué :

C'est souvent un mode de vie avant de devenir un jeu. Il est occasionné par la surcharge quotidienne de travail et donc crée le surmenage. Néanmoins, l'excès de projets, de responsabilités... est utilisé pour provoquer des échecs dans d'autres domaines, un jeu peut apparaître ; surtout quand tous ces excès se soldent par une maladie ou difficultés diverses.



C'est donc un jeu important voire vital qui ne prend sa dimension dramatique qu'à long terme. Au quotidien, ce jeu est joué par une personne qui s'arrange pour éviter ses responsabilités principales très paradoxalement en se noyant sous une surcharge de travail apparemment très importante et urgente.

Ainsi, cette personne évite de prendre du recul, de réfléchir à sa stratégie à long terme. Elle assume la totalité de ses responsabilités quotidiennes, sans rien déléguer, afin de faire sentir à tout le monde à quel point elle est indispensable. Ce joueur, pour bien faire, est généralement un grand spécialiste du management d'urgence et de crise. Il provoque inconsciemment lui-même des situations de tension pour justifier sa présence indispensable. Il se met très facilement en colère, voire provoque des scandales. 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 à tout prix d'éviter dans sa vie, pour faire un tel écran et arriver si bien à se tromper elle-même sur ce qui est important. La tâche nécessite généralement du courage ou un événement particulier (maladie, échec..).

Accusation déresponsabilisante :

Ce jeu est joué par une victime qui, dans un premier temps, laisse un autre intervenir dans son travail pour ensuite le persécuter.

Cela revient à blâmer l'autre d'erreurs que l'on commet très bien tout seul.

Il est souvent joué par une personne un peu peureuse qui cherche à prouver que les autres sont responsables des erreurs qu'elle peut faire.

Pour cette personne, l'échange, la proximité, la coopération n'apportent que complications et ennuis. Ce jeu est parfois joué par des personnes qui ont longtemps travaillé ou vécu seules et qui se trouvent confrontées à la responsabilité d'une relation durable.

Il est bien plus aisé de vivre seul que d'avoir à résoudre des problèmes avec les autres.

De même, dans certaines entreprises, lorsque le travail d'équipe n'est pas dans les habitudes, il est fréquent de réagir en pensant que les autres n'apportent que des ennuis.

Au-delà du rejet de la responsabilité d'une erreur immédiate, ce jeu exprime essentiellement la peur de vivre à proximité d'un partenaire qui obligerait à une certaine adaptation voire une évolution plus fondamentale.



Diversions :

Quand on ne veut pas assumer une responsabilité, il est aussi possible de détourner l'attention avec une démonstration émotionnelle. Ainsi, culturellement, les hommes abuseront plutôt de la colère et les femmes de la tristesse. Il s'agit de faire une scène pour faire diversion. C'est donc une bonne stratégie si l'on veut éviter d'être confronté à ses incompétences.



responsabilité, il est aussi possible de démonstration émotionnelle. Ainsi, plutôt de la colère et les femmes de la

tristesse. Il s'agit de faire une scène pour faire diversion. C'est donc une bonne stratégie si l'on

veut éviter d'être confronté à ses incompétences.

Séduction

Voici plusieurs types de jeu qui s'apparentent tous 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 ils sont tous manipulateurs. Comme les jeux déjà présentés, ils peuvent être considérés comme gaspillant une énergie vitale qui pourrait être utilisée autrement.

Drame :

Au-delà du jeu de séduction limité à une dimension sexuelle, il est bon de constater que le même processus ou structure de jeu peuvent être retrouvés en situation d'encadrement, de négociation et dans d'autres relations quotidiennes d'influence et de pouvoir.

Il existe différents degrés de séduction qui va de la relation positive (intimité) à la relation négative (harcèlement, viol...).

De nos jours, en entreprise, nous prenons conscience que la limite de l'acceptable dans la plaisanterie est parfois très progressivement dépassée, sans faire attention et devient peu à peu du harcèlement sexuel.

Un passe-temps dans la séduction amicale et l'humour peut très progressivement glisser vers une issue dramatique sans qu'aucun des partenaires ni témoins n'y prennent garde.

Ce jeu commence donc généralement avec des allusions presque drôles qui même ambiguës, paraissent pourtant acceptables.

Les protagonistes iront plus loin que s'ils se le permettent par paresse, négligence, manque de vigilance, de rigueur ou de courage. Il s'agit néanmoins de mesurer l'ampleur des dégâts que ce jeu finit par produire en termes de perte d'énergie, de destruction, d'inefficacité.



Attrait :

La substitution d'un des interlocuteurs au cours d'un processus d'achat, de négociations... est le plus souvent une façon de déséquilibrer l'adversaire.

C'est ainsi que les négociations avec quelques organisations démarrent avec une grande opération de charme et de séduction. Des mots-clés (confiance, partenariat, coopération, transparence) seront très utilisés dans de longs discours avec de bonnes intentions par des interlocuteurs charmants. Ultérieurement quand on passe aux négociations, le discours des interlocuteurs change.

Cette substitution permet d'annuler les accords tacites, n'oublier les promesses indirectes et de revenir sur d'éventuelles concessions verbales. Ce processus indique donc que la relation est difficile et qu'il s'agit de procéder avec vigilance et de 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.

Fausses promesses :

Ici la clé de la séduction est de promettre, parfois indirectement, de fournir à l'interlocuteurs quelque chose de séduisant pour ensuite le laisser sur sa frustration, voire de le ridiculiser. Dans ce jeu, la promesse concerne un 7ème ciel sublime.

Dans les entreprises ou ailleurs ce qui est promis peut-être de toute autre nature, tout en préservant la même structure au jeu. Ici, le jeu est joué un niveau purement intellectuel.

Il s'agit de faire miroiter des connaissances, des informations, à un interlocuteur et de ne pas lui en laisser l'usage immédiat pour bien lui faire sentir sa frustration et son manque.

Secret :

C'est aussi un jeu de séduction où il s'agit de donner une information brûlante à un interlocuteur, tout en lui demandant d'en garder le secret ; ce qui peut-être parfois complètement paralysant. Ces informations secrètes ne peuvent être confrontées à d'autres perceptions ou à la réalité. Chaque interlocuteur est donc tenu par ses secrets et doit croire l'autre sur parole. Ils portent chacun le poids d'une connaissance insupportable dont ils ne peuvent se libérer.

Ce jeu est donc une manipulation afin d'obtenir d'un interlocuteur une allégeance inconditionnelle.



Il est question de s'approprier la fidélité de l'autre en le paralysant, tout en prétendant lui donner quelque chose exceptionnel comme à un être privilégié.

L'ancien :

Là aussi il s'agit d'un partage confidentiel qui est toutefois moins sournois que le précédent. Il est souvent joué par un ancien dans une organisation, qui donne aux nouveaux arrivés des informations très utiles pour que ces derniers comprennent bien ce qu'il faut faire.

Le joueur parvient grâce à cette information apportée à l'autre, à faire accepter son cadre de référence et sa perception des problèmes ainsi que des solutions pour les résoudre.

Flatterie :

Le sujet porte ici son interlocuteur aux nues ou le couvre de cadeaux afin de le rendre débiteur et ainsi en profiter.

Cette stratégie sert à mettre l'interlocuteur dans une position où il ne pourra plus prendre d'actions contre le flatteur.

Dragueur :



Le joueur gravite progressivement et agréablement autour d'une personne, il se dévoue à l'entourer de ses soins, à l'aider, à le soutenir et à l'accompagner. Ces intentions ne sont pas gratuites et l'autre se sent de plus en plus redevable, alors qu'il n'a jamais rien demandé.

S'il refuse de recevoir cette aide superflue ou ambiguë voire étouffante, il peut se faire reprocher d'être un ingrat ou de compliquer les choses.

Bien sûr, tous ces jeux de séduction ne sont que quelques exemples. Cependant ils suffisent à affirmer que si nous étions un peu plus authentiques et directs, nous pourrions récupérer certainement plus de la moitié de notre énergie et de notre temps.

Battez-vous

C'est probablement un des jeux les plus répandus et qui offre le plus de variantes.

Il donne également, par sa structure générale, un excellent moyen pour étudier quelques-unes des dimensions et applications systémiques des jeux.

Le jeu de "battez-vous" est essentiellement 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 plus de deux joueurs, dans la mesure où le premier met en scène au moins deux autres pour provoquer leur désaccord.

Quand la situation de conflit est bien établie, il prend du recul et tire son épingle du jeu. Le nombre de participants que l'on peut mettre en scène est infini.

Battez-vous, accompagné d'autres jeux complémentaires, peut vampiriser l'énergie de toute une organisation d'où la nature systémique des jeux.

Ces variantes de "battez-vous" sont plus ou moins perceptibles dans une grande majorité d'entreprises où le personnel comme la hiérarchie ont leur part de responsabilité.

La situation triangulaire (enfants et parents) illustre un processus relationnel qui est souvent joué dans le monde des affaires. Combien de clients sèment la zizanie dans une organisation en demandant à plusieurs personnes les mêmes choses pour cerner puis souligner les incohérences dans les réponses.

Pour résister à cette stratégie de manipulation, il est souvent nécessaire d'être solidaire ou de ne pas donner prise.

C'est un révélateur de l'existence de failles entre différents protagonistes. En fait, 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.

Pour mieux fonctionner, ce dernier nécessite quelques clarifications dans ses processus de communication et ses zones de responsabilité.

Règlement de comptes :

Ce jeu est souvent joué entre (départements, divisions, services



plusieurs systèmes ou entités ou unités).

Il est mis en scène par les subordonnés d'un des systèmes qui souhaitent en apparence régler un désaccord ou un problème avec un autre système adjacent.

subordonnés d'un des systèmes qui

souhaitent en apparence régler un désaccord ou un problème avec un autre système adjacent.

Pourtant, le jeu se termine trop souvent par un règlement de comptes entre les chefs pour éviter les questions.



Différend :

Ici, le personnel subordonné semble manifester ouvertement dans les relations interservices l'empathie 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 entre les patrons. De cette façon, si les patrons étaient un peu plus solidaires ou au minimum vigilants, s'ils communiquaient un peu plus ouvertement, régulièrement et positivement, leurs relations négatives ne seraient pas déléguées et l'ensemble de ce processus ne pourrait avoir lieu.

Compétition :

C'est une autre variante de "battez-vous" qui peut apparaître nettement dans des entreprises où il existe une forte compétition carriériste et où les salariés veulent promouvoir leur chef. Les subordonnés mettent en scène leurs chefs et attendent de voir le vainqueur du combat. Officieusement tous les coups sont permis, chacun espérant profiter de l'éventuel succès politique de leur propre patron.

Ce processus peut anéantir l'efficacité d'une organisation.

Les symptômes de dysfonctionnement dans ces organisations, dus à ce processus sont aisément 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. Toutefois, personne ne semble savoir comment aborder 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 renvoyer.

Néanmoins, le même processus continue, au-delà des mutations des personnes.

Pourtant, le problème ne réside pas dans les personnes mais entre elles.

Il s'agit d'apprendre à tous à interagir d'une façon différente, en les sortant du processus de jeux. Chacun est coresponsable de la situation ou coresponsable de mettre en oeuvre ce qu'il faut pour en sortir.

C'est la solution la plus rentable à long terme mais aussi la plus difficile à mettre en oeuvre à court terme.



Délais :

Cette variante est souvent jouée dans le cadre de questions touchant à la ponctualité ou au respect des délais.

La personne qui lance le jeu jouera les managers contre la direction ou certains managers contre d'autres.

Surveillance :

Là une personne donne à l'extérieur de son équipe des informations confidentielles ayant pour objet de permettre à son destinataire (un attaquant hiérarchique ou concurrent) de mieux coincer le responsable de l'équipe.

Quand celui-ci est déchu, le subordonné responsable de la trahison peut espérer une reconnaissance du gagnant pour son rôle d'espion ou d'allié.

Manque :

Ce processus révèle un manque de maturité dans les réseaux relationnels, un manque global de partage, de responsabilité, de créativité, de prise d'initiatives, de résultats. Le problème essentiel n'est donc pas forcément de chercher à stopper le jeu mais plutôt de faire en sorte que les partenaires évoluent vers des processus plus performants.

Séparation :

Ce jeu est mis en place par un parent ou un supérieur hiérarchique plus distant de l'équipe dans les faits mais qui veut se réserver la primauté de l'affect du groupe. Pour cela il saborde l'efficacité de son adjoint, de la personne qu'il a nommé responsable du service. L'ensemble de cette manœuvre, qui disqualifie l'intermédiaire, sert en fait à continuer à gérer son ancienne équipe en direct. Ce supérieur hiérarchique, plutôt que d'assumer ses nouvelles responsabilités, 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 et ni atteindre de bons résultats.



Départ :

Dans une famille comme dans une entreprise, le départ d'un père ou d'un chef et l'arrivée d'un autre peut provoquer toute une gamme de stratégies de défense assimilable à "battez-vous". Le cas courant consiste à résister à toutes les nouvelles directives en les comparant ouvertement à ce que faisait l'ancien chef.

Il s'agit parfois de tester avec cette stratégie, la véritable volonté du nouveau à prendre en charge son équipe et de la diriger. Dans ce cas, il s'agit d'une stratégie de résistance. Néanmoins, dans d'autres cas, l'équipe garde un lien de communication avec l'ancien chef et tente de l'aspirer dans la relation avec le nouveau. Ici, avec son rejet du nouvel arrivant, le jeu révèle la difficulté de l'équipe à rompre d'anciens liens émotionnels avec son chef précédent.

Les avantages :

Dépendant de la variante de "battez-vous" et du joueur, ce jeu fournit à ses acteurs de multiples avantages communs à presque tous les jeux..

La nature circulaire de ces variantes de "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, les autres et la vie. Ces avantages sont communs à tous les jeux.

De façon plus particulière, ce jeu fournit certains avantages spécifiques. Pour chacun des deux rôles hiérarchiques ou pour les parents, ce jeu permet de continuer à affirmer la nécessité ou l'utilité de maintenir une symbiose avec un partenaire complémentaire.

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. Mais la présence de l'autre ne fait qu'enfermer chacun dans sa spécialisation relationnelle. Il en résulte une relation complémentaire, ambiguë et insatisfaisante parce que limitante, qui caractérise si bien la symbiose.

Ce jeu permet de profiter au maximum d'une hiérarchie en dysfonctionnement. C'est la raison pour laquelle, sans doute, on la rencontre régulièrement dans des environnements socioculturels, associatifs ou des organisations spécialisées dans la relation d'aide.

Souvent, ce secteur d'activité ne définit pas ou peu les fonctions, les postes de responsabilité hiérarchique. Dans ces institutions, les responsables prétendent 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 monde est responsable de tout, rien n'est clair pour le personnel ni pour la clientèle. Par conséquent, il suffit de mettre en place entre ces « irresponsables » une situation conflictuelle puis d'observer quelle personne l'emporte. Cette manipulation permet de savoir à qui l'on doit vraiment s'adresser si l'on veut résoudre un problème précis ou si l'on veut établir des coalitions utiles.

Un des buts 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 leurs différends, nous pouvons être témoins de relation pleine d'intensité, sans en subir les conséquences.

AMOUR :



De nos jours, c'est le rôle de la plupart des commerciaux.

N'étant ni vraiment fidèles à leur entreprise, ni vraiment au service de leurs clients, ils se retrouvent généralement tiraillés entre les deux.

Ils deviennent alors facilement les responsables du bon déroulement d'une relation qu'aucun des deux partenaires n'assume pleinement.

Ils doivent aider des deux partenaires à faire commerce ; cela correspond à jouer à "aimez-vous" plutôt qu'à "battez-vous".

Le jeu de l'entremetteur « aimez-vous » est peut-être perçu comme un processus positif s'il ne sert pas à déresponsabiliser les partenaires de la réussite de leurs propres relations.

Dans quelques entreprises, certaines fonctions ou actions ont en réalité un rôle superficiel de soupape ou de compensation qui sert plutôt à éviter de résoudre des problèmes.

Ces derniers peuvent s'amplifier progressivement voire exploser, ce qui constitue le coup de théâtre du jeu.

La ressemblance structurelle existe aussi dans la plupart des variantes de "battez-vous" mais ici, c'est la finalité du processus qui est différente.



Qui décide ?

Il est sujet ici de jeux sur le processus de décisions dans les équipes et les organisations. Le processus de décision dans un groupe quel qu'il soit, est le point central autour duquel peuvent se jouer une grande quantité de jeux.

En effet, dans la majeure partie des organisations, le pouvoir de décisions et le pouvoir de faire appliquer ces décisions sont les toutes premières affirmations du pouvoir d'un chef. Pour faire preuve de pouvoir, il suffit de perturber d'une façon ou d'une autre le processus de décision et indirectement le décisionnaire.

Il est donc fondamental pour un groupe, de bien définir puis de respecter son protocole de prise de décision.

Par conséquent, il est fondamental, que tout groupe soucieux d'efficacité, de bien définir, consolider et respecter le contrat déterminant son processus de décision.

Il est même vital, pour le décisionnaire, de veiller sur ce processus dont il a la responsabilité. Cela lui permet une plus grande efficacité et en tout cas de perdre moins d'énergie dans des jeux psychologiques.

Consentement :

La recherche d'un accord unanime est un processus qui apparaît dans les systèmes soucieux de donner une certaine image d'eux-mêmes et d'appliquer des principes tels que : management participatif, motivation, délégation ...

Il est regrettable que l'établissement et la mise en place d'une décision unanime soient si coûteux en temps et en énergie collective. Cependant, cela s'appelle une recherche de consensus.

Pour fonctionner, un groupe peut développer une stratégie paradoxale fondée sur le " qui ne dit rien consent ".

Dans la majorité de ces groupes à la recherche d'un consensus, bien souvent il ne s'agit pas de voter.

Leur processus est implicite, manipulateur ou occulte : il est par conséquent intéressant pour les membres de ce groupe de tenter d'éclaircir ce qu'ils entendent précisément par l'expression "recherche de consensus".



On peut s'interroger : « de quelle façon ce consensus peut-il être obtenu ou mesuré ?
S'agit-il d'un vote à bulletins secrets, ou à main levée, et quand celui-ci a-t-il lieu ?
Le résultat de ce vote est-il l'égal d'un vote majoritaire ou est-il l'expression d'une unanimité ?

Il est également utile d'analyser la cohérence possible de ce processus de décision avec celui qui est défini dans le statut officiel de l'organisation.

Unanimité :

Cette clarification est importante, surtout lorsque la rapidité de décision et le besoin d'efficacité se font sentir.

Cette démarche se déroule en trois étapes :

1. Processus de prise de décision non définie.
2. L'unanimité ne peut être spontanément obtenue.
3. Aucune décision n'est prise d'où la paralysie où des jeux de pouvoir se mettent en place, ou l'éclatement.

Ceci aboutit à une impasse.



Pourtant, il est assez surprenant que dans la plupart des équipes le processus de décision ne soit jamais véritablement spécifié. Leurs membres pensent que la recherche d'un consensus obtenu par vote à l'unanimité est un protocole tout à fait fiable.

Du coup, ils ne sont pas conscients de ces difficultés, et là où certaines réactions semblent saines, il se produit en réalité certains jeux. L'absence d'un processus clair conduit soit à une acceptation passive de l'inactivité, soit à la possibilité de l'éclatement du groupe soit à l'inefficacité de ses membres. Dans ce cas, les jeux, qui mettent en oeuvre des formes de pression, peuvent être considérés comme des tentatives pour conduire un groupe inefficace à un simulacre d'accord et ainsi l'obliger à avancer malgré lui vers ses objectifs.

Certains ne participent pas au débat et imaginent permettre, par le fait de ne pas exprimer leur opposition, garder un semblant d'unité au groupe. De même ceux qui ne donnent leur opinion que lorsqu'on leur demande.

Ce jeu improductif, permet aux personnes d'éviter de faire face aux réels problèmes car il camoufle l'incapacité de l'équipe à prendre une décision et crée des frustrations si caractéristiques des jeux.



Il est donc vital qu'une équipe respecte un protocole de décision.
S'il n'existe pas, l'équipe doit avant tout prendre le temps nécessaire pour le définir.

Double contrainte :

Ce jeu est destiné à miner le processus de décision et surtout le pouvoir d'un décisionnaire. Il est redoutable car il comporte des caractéristiques à double contrainte.

Ce jeu consiste paradoxalement à rendre une personne incapable de prendre une décision.

Dans un contexte familial, ce genre de communication paradoxale à double contrainte avec des enfants est ce qui facilite les maladies mentales.

Dans les organisations, si ce jeu existe de façon répétitive et s'il est d'une intensité destructrice, ce type de communication apparaît souvent dans des entreprises dites participatives dont le contexte est très affectif.

Ici, le pouvoir de la hiérarchie est inexistant et souvent vécu par quelques personnes comme beaucoup trop présent.

Du coup, un pouvoir plus manipulateur et occulte peut se mettre en place et prendre le contrôle réel du système.

Test :

Ce jeu est une façon indirecte de miner l'efficacité du patron et de l'équipe, de cantonner le patron dans le rôle de flic.

Ce jeu est existant dans presque toutes les organisations.

Quand un manager donne une nouvelle directive ou fixe une nouvelle limite, il y a "observation" pendant une période plus ou moins longue. Quelques membres de l'équipe attendent de voir comment est appliquée la directive. Si aucune remarque n'intervient à propos de ce comportement, l'équipe conclura alors que respecter ceci n'est pas une priorité absolue.

La plupart des managers semblent ressentir des difficultés à vraiment suivre la mise en application de leurs décisions.



Certains employés, comme certains enfants paraissent avoir vraiment des difficultés à accepter les règles, les décisions, les limites.

En particulier lorsqu'elles 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.

Le joueur cherche vraiment à provoquer son interlocuteur pour vérifier l'application des limites comme si cela était un besoin.

Le jeu stipule que le réel objectif inconscient d'un voleur est d'être concrètement arrêté et emprisonné.

Pour atteindre cet objectif, il procédera à une escalade dans son comportement . Une fois l'objectif atteint, ce voleur se sentira alors assuré car il aura découvert qu'il existe des limites fermes à son univers.

On peut donc conclure, qu'au moins une personne va tester la réalité de notre discours quand on l'énonce pour la première fois.

C'est pourquoi, pour un parent comme pour un manager, le fait de ne pas s'assurer que des règles sont réellement respectées paraît prouver en fait qu'il s'en désintéresse ou qu'il se désintéresse de la personne qui ne la respecte pas.

A contrario, on peut considérer comme quasiment normal que des enfants ou employés essaient de tester les limites officiellement imposées soit afin de voir si elles ne sont que de simples vœux ou l'expression d'une volonté solide.

Nous pourrions également nous demander de quelle manière notre passé, notre famille et même la nature ont bien pu nous programmer pour développer en nous cette tendance à toujours jouer avec les limites.

Parfois, ce comportement est positif puisqu'il nous permet de repousser nos propres limites personnelles, sociales et naturelles.

Ces contextes illustrent que tester les limites d'un système est une attitude à l'évidence constructive.

Pourtant, quand nous provoquons des sanctions, que nous prenons trop de risques ou que nous oublions les mesures de sécurité élémentaires, cela paraît prouver que nôtre partie "enfant" est à la recherche d'un parent.



Tous les membres d'une équipe doivent provoquer les confrontations nécessaires en cas de non-respect d'une décision.

C'est une réelle mesure de l'engagement collectif envers les valeurs, les normes et les objectifs de l'équipe. En bref, tous les membres de l'équipe doivent toujours confronter les jeux et autres stratégies non productives ou inadaptées.

Le résultat de ce processus de confrontations généralisées est que toute l'équipe devient progressivement son propre superviseur.

Le patron n'est plus coincé dans un rôle de flic et le reste de l'équipe assume ses difficultés ou inefficacité et la responsabilité de son propre développement.

Cette responsabilité collective vis-à-vis de l'application des règles de l'équipe crée une équipe bien plus efficace où chacun se sent concerné par les résultats.

Cela peut également éviter le phénomène : " quand le chat n'est pas là les souris dansent ", qui se produit dans les équipes qui jouent à ce jeu "gendarmes et voleurs".

Abus :

Un patron peut faire respecter une décision avec succès.

Il sera satisfait du travail accompli jusqu'au moment où il doit s'absenter. Là, l'organisation se comporte comme si cette décision n'avait jamais existé.

Ce jeu, évidemment, ne devient possible que si les autres managers se désintéressent totalement de l'application de la décision.

Ce processus aide en fait à assurer le développement d'une coresponsabilité collective concernant la mise en oeuvre de nouvelles décisions ou directives.

C'est pourquoi il est fondamental de mettre en place une coresponsabilité collective concernant la mise en oeuvre de nouvelles décisions.

Dans une coresponsabilité, chacun s'assure que tout le monde respecte les règles et tous confrontent ceux qui ne le font pas.

Mauvais élève :

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.

Ici, le chef est toujours occupé par une même personne dans le service qui s'arrange pour attirer son attention régulièrement.



Un des objets cachés du joueur est probablement de prouver au public que le patron est en fait un tortionnaire qui ne comprend rien et qui 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.

Seulement celui-ci y trouve son intérêt car tant que le patron est occupé par son bouc émissaire, les autres reçoivent moins d'attention, de pression, de critiques de la part du chef. Son rôle, implicite dans l'équipe : occuper le chef.

En conclusion, nous pouvons dire que doit être totalement compris et accepté Chacun peut facilement et clairement le dans sa pratique quotidienne, un grand pour but essentiel de rendre les décisions inopérantes ou de les saboter. En effet, il s'agit indirectement de refuser l'application d'une décision.



ce processus de décision d'une équipe par tous ses membres.

préciser et dit l'accepter. Cependant, nombre de protocoles paraissent avoir

Résistances

Les jeux de résistance sont généralement en lien avec ceux liés au processus de décision. Cette résistance peut servir à prendre le pouvoir ou à rendre son exercice impossible.

Opinion :

Quelquefois, une réaction plutôt affective dans une équipe révèle un malentendu dans le cadre du protocole de décision.

En effet, à quoi cela pourrait-il servir de donner son opinion puisque le dirigeant décide tout, et tout seul ?

Cela révèle que les gens ont tendance à confondre le processus de décision avec celui de consultation ou de recherche d'informations.

C'est le sabotage de l'instruction d'une décision car du coup, le directeur prend ses décisions sans disposer de toutes les informations nécessaires.

Ce processus de sabotage peut paralyser de très grandes organisations.

Cette situation est aussi de la responsabilité du patron qui est peu sûr de lui ou ambivalent ou mal à l'aise dans sa propre capacité à consulter ses managers.



Trop de discours :

Paradoxalement, parfois, l'inefficacité d'une équipe peut provenir de la trop grande participation de certains de ses membres.

En effet, certains veulent faire passer leurs idées à tout prix.

Néanmoins, discuter interminablement et compliquer les choses peut provoquer une inefficacité d'équipe.

Durant tout le temps qu'ils consacrent à discuter les décisions déjà prises, les managers ne les mettent pas en oeuvre, ils ne peuvent pas voir si celles-ci sont mauvaises ou bonnes en elles-mêmes.

Du coup, tout ce qu'ils sauront, c'est que les résultats sont relativement médiocres parce qu'ils n'auront jamais complètement mis en oeuvre les décisions.

Ce jeu peut conduire à la conclusion que le directeur général n'est pas vraiment compétent.

De fait, il est difficile pour les managers de reconnaître qu'ils ont eux-mêmes une part de responsabilité dans un tel dysfonctionnement.

Ce jeu est appelé ainsi parce qu'il repose généralement sur des arguments semblant très logiques mais compliqués.

Sa stratégie repose sur le fait que l'équipe commence à visualiser la mise en oeuvre de la décision mais elle en cherche intellectuellement et préalablement toutes les imperfections et toutes les difficultés d'application.

Quelquefois, ce comportement peut révéler une peur de réussir, d'échouer ou de passer à l'acte.

Cette peur influence inconsciemment la logique d'application de décision.

Pointilleux :

Ici le jeu est de s'enliser dans des discussions interminables et passionnées sur la signification de chacun des mots dans la discussion ou ceux utilisés pour la formulation de la décision. Il consiste à compliquer la formulation pourtant simple d'une directive trop claire même non acceptée.

Brainstorming :

Quelques équipes ne peuvent travailler sur un projet sans systématiquement procéder à des brainstormings interminables qui en entraînent d'autres.



Transgression :



Pour offrir une analogie avec la vie d'entreprise, dans le cadre d'une famille, un enfant qui doit se plier à une nouvelle règle ou décision qu'il n'apprécie pas, attend simplement le temps qu'il faut pour enfreindre la règle "naïvement", pour tester si cette dernière tient réellement dans le temps. Si son acte n'est pas relevé, il n'appliquera évidemment plus la règle. S'il est repris par un de ses parents, alors il dira tout simplement qu'il avait oublié.

La même chose se passe régulièrement dans les organisations. De la même façon, un employé peut tester subtilement une règle en l'enfreignant après l'avoir respecté pendant un temps. Si le manager a quelque constante et confronte le comportement de l'employé, ce dernier prétendra tout simplement qu'il a oublié ou qu'il a commis une légère erreur.

Privilégié :

Dans une organisation, cette stratégie peut être une façon de tester le manager.

Au moment où il a établi une règle, un des anciens montrera aux nouveaux ou aux plus jeunes que la règle ne s'applique pas à lui ou encore que le manager n'osera pas le confronter. Quelquefois, quand une règle est enfreinte ou quand une décision n'est pas respectée par une personne moins influente, il est intéressant de chercher celui qui tire les ficelles, discrètement.

En effet, quelques employés puissants mais subversifs, veulent rester discrets et ne pas créer de problèmes. Cependant, ils n'hésitent pas à envoyer un innocent à leur place, pour tester les règles.

On peut d'ailleurs constater ce même phénomène dans certaines familles où les aînés poussent les plus jeunes pour tester une règle ou une limite à leur place.

Injustice :

Ici c'est l'ensemble d'un niveau hiérarchique qui se comporte comme si les règles ou consignes ne les concernaient pas.

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.

Retard :

C'est un jeu de sabotage régulièrement effectué par le patron.

Avec cette phrase anodine qui annonce à la dernière minute qu'il sera en retard, il indique un éventuel manque d'intérêt pour la réunion qui ne fait pas partie de ses priorités.

Le pire est que bien souvent ce même patron insiste pour que les règles du jeu soient respectées. L'importance du retard peut être tout à fait relative mais le processus illustre bien que le 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 quotidiennement.

Oui, mais :

Ce jeu est un des grands classiques de l'analyse transactionnelle. Il est des plus courants parmi les jeux de résistance passive et un des plus simples à pratiquer.

Il s'agit simplement de prétendre que l'on est personnellement très preneur d'une décision mais que de colossales difficultés dont nous ne sommes pas responsables nous empêchent de la mettre en oeuvre.

"Oui mais" peut ici nous servir à illustrer que les objectifs cachés dans un jeu peuvent être multiples voire difficiles à cerner.

Ce jeu montre le fait qu'il existe une relation importante de dépendance et de contre-dépendance entre les deux protagonistes.

Absence :

Etre présent à temps est une bonne chose mais rester en est une meilleure.

Cela paraît être un sujet évident pour tout le monde. Or, dans quelques organisations, malgré des systèmes complexes de contrôle, beaucoup de ceux qui doivent être présents sont en fait réellement absents.

Une fois que les employés ont fait acte de présence, ils semblent en effet disparaître sans qu'on puisse les retrouver.



Quand 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.

Silence :

C'est la question de la réactivité qui révèle une attitude non coopérative de la part d'un ou plusieurs managers. Souvent, quand certaines personnes ne participent pas délibérément à une discussion, c'est qu'elles veulent se conserver la possibilité de dire plus tard qu'elles 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 fréquemment.

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.

Ces participants silencieux peuvent dire par la suite : " ils ont décidé que..." au lieu de "nous avons décidé que...".

Cette différence linguistique est généralement bien perçue par le personnel qui met moins d'énergie dans la mise en oeuvre des décisions dans le premier cas que dans le second.

Une participation non active peut être considérée comme le premier pas dans un jeu préparant à un sabotage futur de l'équipe.



Tribunal

Parmi les jeux, tribunal est un des grands classiques en analyse transactionnelle. Il figure parmi ceux qui nécessitent au minimum trois joueurs.

Cette nature triangulaire offre par conséquent aussi de nombreuses variantes.

Tribunal est un jeu très couramment joué en organisation. Il consomme, lui aussi, une quantité incroyable d'énergie.

Comme tous les autres jeux, il peut également être aisément illustré par une situation familiale qui met en scène enfants et parents.

Il est généralement initié par deux ou plusieurs enfants qui cherchent, à la suite d'un différend, à impliquer un de leurs parents dans leurs conflits. Les enfants vont chercher un des parents et lui demandent, comme un juge, de les départager.



La plupart du temps, évidemment, il est impossible de donner tort ou raison à l'un ou l'autre d'entre eux ou même de donner son opinion sur la situation dans la mesure où les protagonistes présentent avec beaucoup d'émotions, des versions très différentes et confuses de leurs problèmes.

Leur façon de présenter le conflit paraît, le plus souvent, indiquer en fait qu'ils cherchent à continuer celui-ci avec un partenaire de plus.

Du coup, le parent peut se faire piéger par la demande : s'il intervient, il entre dans le conflit ayant choisi un des camp et donc prolonge le différend. S'il n'intervient pas, il se rend responsables de ne pas avoir tranché pour le résoudre, ce qui prolonge également le conflit. Évidemment, le piège est assez grossier et la plupart des parents ne se font pas avoir facilement. Il est néanmoins aisé de l'éviter sauf quand le jeu est joué avec plus de subtilité ou qu'il est joué par des adultes et que les enjeux peuvent concerner des milliers de personnes et des sommes astronomiques.

Par conséquent, c'est 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 grande quantité de jeux assez répandus et joués dans une multitude d'organisations.



Avant toute chose, il est intéressant d'analyser l'utilité, les enjeux et les résultats d'un simple conflit entre deux personnes, avant même qu'elles cherchent un juge pour les départager.

En effet, les conflits présentent de nombreux points intéressants :

- ne pas se poser d'autres problèmes plus importants.
- ne pas poursuivre d'objectifs plus performants.
- se permettre d'être passif.
- se déresponsabiliser.
- éviter de faire face aux exigences travail ou à d'autres problèmes plus personnels ou difficiles.
- sauver l'équipe ou son chef : compte tenu que 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 peut donc avoir une fonction de diversion qui sert indirectement à couvrir d'autres membres de l'équipe qui sont en position de fragilité et préserver une relation importante avec la figure parentale que l'on perçoit comme trop distante.



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.

Le conflit devient alors un centre d'intérêt général où les autres membres de l'équipe se retrouvent dans une position d'observateurs. Les protagonistes semblent devenir alors des leaders de fait.

Par ailleurs, tous les objectifs et relations devront tenir compte de cette relation privilégiée. Ce type de situation peut par conséquent durer longtemps car tous peuvent y trouver leur compte. Ce processus est d'autant plus difficile à révéler qu'il est paradoxal. En dépit des apparences et de la coalition sous-jacente de l'équipe pour continuer le jeu le plus longtemps possible, celui-ci est en effet présenté comme un problème que tous veulent voir se résoudre dans les plus brefs délais.

Diviser pour régner :

Il s'agit par exemple d'un dirigeant qui s'obstine à ne pas trancher dans une situation conflictuelle.

Ici, pour garder le contrôle, il suffit de préserver un équilibre instable et insécurisant entre les protagonistes.

Solutions

Dans sa définition d'analyse transactionnelle, l'antithèse d'un jeu est la façon de l'arrêter. Les jeux sont des processus négatifs qui dilapident notre énergie, nous font perdre notre temps et notre argent, démoralisent les personnes et détruisent des organisations.

Cependant, ils sont assez tenaces pour être toujours très présents. Contrairement aux joueurs qui n'ont pas toujours l'air épanoui, les jeux semblent en effet se porter très bien. Heureusement, il existe des nombreuses solutions ou antithèses aux jeux ; ce qui complique



en fait les choses car cela indique qu'aucune de ces solutions n'est vraiment sûre et que le problème est complexe.

La première stratégie, face à cette complexité, quand on se trouve dans un jeu, est donc déjà de le respecter, de le prendre sérieux, de le comprendre, de le reconnaître comme sien et de se l'approprier.

Un jeu n'est pas gratuit, il est donc essentiel d'en tirer la leçon avant de passer à autre chose.

Le bénéfice positif :

Un jeu se termine formellement par un résultat négatif qui est bien réel et ressenti physiquement par les partenaires et accompagné de commentaires internes négatifs (si j'avais su...).

Ce résultat et sentiment négatif cache bien trop souvent l'évidence qu'un jeu est aussi une manifestation d'intérêt, d'attraction, de complicité, voire d'amour.

Nous ne jouons pas n'importe quel jeu, n'importe où, sans raison, avec n'importe qui, comme ça.

Dans la majeure partie des cas, notre partenaire de jeu est une personne qui véhicule une charge symbolique ou affective qui nous touche profondément.

Cette personne nous aide indirectement à nous mettre face à une situation chargée d'énergie et d'émotions dans un drame qui nous est complètement personnel.

Nos partenaires de jeux représentent donc des figures importantes dans notre vie passée et présente.

C'est avec ces personnes que nous voulons ou devons nous mettre en scène pour apprendre quelque chose, en revivant une situation difficile jusqu'à retrouver l'issue positive.

Il existe évidemment une réciprocité dans ce lien qui unit les partenaires de jeux.

En fait les partenaires se cherchent inconsciemment et la rencontre n'est pas fortuite.

Un jeu entre deux personnes est donc la manifestation apparemment négative d'une relation privilégiée, hors du temps. Cette relation ne peut être vraiment vécue complètement 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.

Par conséquent, il est fondamental de reconnaître et d'apprendre à aimer son partenaire, d'accepter la responsabilité et la nécessité d'avoir participé à un jeu avec lui et enfin d'en comprendre l'enseignement.



Des jeux ont parfois la saveur d'une épreuve initiatique qui nous propose de grandir. En effet, un jeu est fréquemment une forme de cadeau par lequel il nous est proposé d'apprendre à mieux nous connaître nous-mêmes à travers une relation difficile avec l'autre.

C'est pour cela, justement, qu'il est généralement accompagné d'un condensé d'émotions. Cette intensité véhiculée par les jeux montre l'importance de l'expérience et la gravité symbolique qu'il est essentiel de totalement recevoir.

Chaque fois que nous jouons un jeu, il est donc utile de d'abord dire merci. Puis, pour se connaître dans le jeu, et recevoir son message, il est nécessaire de le comprendre.

Dépasser la confusion :

Il existe un sentiment mentale qui suit généralement une confusion, ce sentiment nous empêche jeu mais en s'en donnant la peine, il est possible de mieux cerner le processus dans son ensemble.



d'incompréhension et une confusion participation à un jeu. Pendant cette de pleinement saisir le déroulement du

Pour chercher à comprendre, les questions suivantes sur la relation et le partenaire peuvent aider :

- en quoi ce partenaire me touche-il personnellement ?
- qui me rappelle-t-il dans mon passé ou ma famille ?
- que représente-t-il ?
- quelle est ma fragilité ? Où suis-je accroché par ce genre de personnes ?
- que dois-je lui prouver ?
- qu'a-t-il dit ?
- qu'ai-je dit ?
- quelles émotions ai-je senti et à quel moment ?
- quand ai-je été surpris et pourquoi ?
- quelle est la dernière fois que j'ai vécu ce type relation et avec qui ?
- pourquoi cela se produit-il de nouveau aujourd'hui ?
- que pourrais-je dire à ce partenaire, pour bien en terminer avec ce jeu afin de témoigner de l'importance de notre relation et de le remercier pour ce qu'il m'a donné ?
- quel est ce type jeu ?
- quel est son nom ?
- quel est mon objectif caché ?



- quels en sont les avantages divers ?
- quels sont mes rôles (victime, persécuteur, sauveur, public), dans quel ordre, et quels sont les rôles de mes partenaires ?
- quelle responsabilité voulais-je assumer ou fuir ?
- à quel jeu de pouvoir ou de dupe est-ce que je participais ?
- à quoi cela peut-il servir dans l'organisation ?
- quel serait le bouc émissaire dans ce processus ?
- quel est notre but à long terme ?
- que va-t-il se produire maintenant ?
- comment trouver ensemble une solution différente ?
- ...

Ouverture :

Par définition, un jeu a une issue négative et prévisible qui suit un processus structuré. Si l'on change cette issue de jeu, en se dirigeant vers une solution préservant la relation et évitant le résultat négatif final, il est probable que l'on est sorti du processus destructeur. Afin de détourner l'énergie d'un jeu de son objectif prévisible, il existe de multiples stratégies :

- Choisir de se mettre en position de victime volontaire, qui place alors l'autre joueur en position de sauveur : cette première option peut surprendre, si l'interlocuteur s'attend à un partenaire qui joue au jeu « Coincé » ou à une victime qui résiste.
- Énoncer clairement : "traitons le problème ou arrêtons de jouer" : cette 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.
- Jouer un autre jeu en se montrant un joueur plus subtil : si le ton est plus sarcastique, cette option est plutôt une escalade.
- Trancher avec de l'humour tout en révélant la situation : ici la situation est mise au grand jour avec amusement et perd par conséquent son caractère sournois et dramatique ; suite à quoi le problème peut éventuellement être abordé de façon plus résolutoire.
- Laisser son interlocuteur en se montrant neutre ou désintéressé.
- Contre-attaquer fort et vite : si l'intimidation est réussie, le joueur ne persistera pas.



- Décrire de façon détaillée et détachée le processus du jeu pour le traverser sans coup de théâtre.
- Admettre qu'il est normal de faire des erreurs : l'intérêt de cette option est qu'elle souligne que l'on peut apprendre de tout.

Quelques-unes de ces options sont douces, d'autres évitent la relation ou le problème et d'autres encore sont plus directes ou confrontantes. Quoi qu'il en soit, il est important de l'utiliser le bon ton, les bons gestes et d'éviter ainsi de glisser dans un autre jeu ou dans une position de persécuteur. Il est important d'être ferme si l'on veut mettre une limite à une relation de jeu. Cependant un petit excès de zèle est souvent l'indicateur que nous avons tout simplement changé de jeu.

Clarification du contrat :

Il semble souvent que les jeux apparaissent d'autant plus dans une relation que le contexte est mal défini.

Si les partenaires ignorent 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 positivement, il s'agit alors 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 généralement une relation ressentie comme satisfaisante ou en tout cas équitable.

L'objectif d'un jeu, au contraire, est de créer un déséquilibre de pouvoir dans la relation. On peut dire qu'un contrat est bien négocié lorsque les partenaires peuvent se percevoir comme des gagnants de façon durable et égale.



Un autre 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 parfois négatif ou stérile qui était exprimé par des jeux.

Un contrat qui clarifie ou rappelle un objectif commun permet aux partenaires de vraiment oeuvrer ensemble. Ils peuvent plus facilement se situer dans un champ relationnel positif, s'ils canalisent leur énergie vers un pôle commun.

Déterminer un projet :

La notion d'objectif permet aussi de se rapporter à la notion de jeux.



Les jeux peuvent être qualifiés de s'expriment dans une interaction avec font l'effet d'une dispersion destructrice d'énergie ou inutile.

situer d'une façon personnelle par processus énergétiques négatifs. Ils l'environnement direct de la personne et

Certaines personnes jouent des jeux pour ne pas agir, ni réussir. Mobilisées par des relations négatives, elles manquent alors d'énergie pour vraiment construire ou vivre. Cela rend le partenaire ou la relation responsable de leurs échecs. Cette proposition peut être inversée car si une personne est très impliquée à poursuivre un but il ne lui reste alors plus non plus, d'énergie à perdre pour jouer des jeux.

Une des solutions de jeux est par conséquent de savoir mobiliser son énergie et celle des autres vers un objectif digne d'intérêt.

Dans les organisations où de nombreux jeux semblent avoir lieu, une atmosphère de laxisme, d'incertitude et de passivité règne alors.

Les projets collectifs et personnels qui mobilisent, répondent entre autres, à certains de ces critères :

- ils comprennent une large part d'inspiration visionnaire, existentielle ou spirituelle, ils véhiculent donc une forte dimension morale, éthique ou déontologique.
- ils proposent généralement, dans leur fond et leur forme, une rupture radicale avec les habitudes du passé.



- ils sont enracinés dans le présent. Il s'agit d'agir tout de suite.
- ils sont souvent exprimés clairement et simplement. 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 reconnues et respectées qui modèlent leur comportement pour vivre en harmonie avec le projet et la vision qu'ils sous-tendent. Les comportements de ces leaders d'opinion sont des expressions de leur adhésion au projet.

Les jeux n'ont donc plus de place quand une "mission" est présente à chaque instant.

Quand une entreprise ou une équipe semble a priori 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.

