

Détecter et sortir des jeux de pouvoir en entreprise

1. Origine du concept

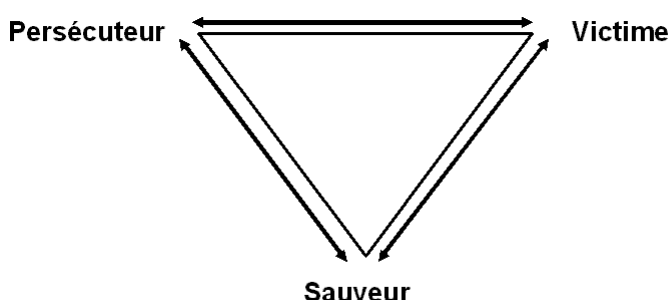
« Les victimes d'hier sont les bourreaux de demain. » Victor Schoelcher (Homme politique antillais)

Les jeux de pouvoir existent dans toutes les organisations humaines, quelle que soit leur taille, quelle que soit leur mission, quelle que soit leur culture : en effet, les êtres humains entrent dans des jeux de pouvoir lorsque leurs besoins ne sont pas satisfaits (nous pouvons alors ressentir du stress ou de l'anxiété) ou quand des « récompenses » (promotion, soutien de la hiérarchie, allocation de fonds pour un projet, signature d'un contrat, etc.) sont susceptibles d'être accordées ou refusées.

Les jeux prennent de nombreuses formes et varient dans leur complexité. La manière dont les individus y répondent diffère également : on peut y participer activement, les atténuer, s'en tenir éloigné Eliminer les jeux de pouvoir n'est pas possible mais, pour développer de l'intelligence collective, il est important de les détecter pour tenter de les atténuer.

Pour ce faire, les théoriciens de l'Analyse Transactionnelle (AT), ont identifié que, quel que soit le jeu de pouvoir considéré, il se passe des interactions cachées et complémentaires entre les personnes et que ces interactions se développent à travers 3 rôles génériques, un peu comme dans les *dramas* au théâtre : tout se passe alors dans un triangle dit *dramatique* entre un rôle de persécuteur, un rôle de victime et un rôle de sauveur.

2. Présentation du concept



Le triangle dramatique illustre schématiquement un jeu de pouvoir impliquant trois rôles différents mais intimement liés :

- ▶ **Persécuteur (ou Bourreau)** : il s'agit du rôle de l'agresseur, de l'attaquant. Le persécuteur peut être une personne, un événement, une situation donnée. Il est généralement perçu comme négatif quoique dans certaines situations, le persécuteur puisse être un innovateur, un initiateur, la source d'une salutaire remise en question.

- ▶ **Victime** : il s'agit du rôle de la personne qui subit l'agression du persécuteur. A nouveau, ce rôle est généralement perçu comme non désirable quoique dans certains cas, la victime puisse profiter du déséquilibre créé pour enclencher un changement bénéfique.
- ▶ **Sauveur** : il s'agit du rôle du protecteur, du chevalier blanc. A première vue, ce rôle est perçu comme positif alors qu'il contribue souvent à renforcer la dynamique du triangle dramatique.

Les trois rôles impliquent généralement trois intervenants différents mais pas toujours. Un triangle dramatique peut se dérouler entre deux personnes, une d'entre elles passant alors d'un rôle à l'autre. Lorsqu'il y a plus de trois personnes impliquées, un même rôle est rempli par plusieurs d'entre elles.

La plupart d'entre nous sommes programmés pour jouer les trois rôles. En fonction des circonstances et de notre état d'esprit du moment, nous choisirons consciemment ou inconsciemment un des trois rôles. Certaines personnes privilégient toutefois un rôle donné car il leur apporte l'illusion de certains avantages. Par exemple, le rôle de victime permet d'attirer l'attention des autres, le rôle de persécuteur nous donne du pouvoir, et le rôle du sauveur nous donne une image positive de nous-même.

Lorsque nous sommes mis en présence d'un de ces trois rôles, nous avons tendance à adopter inconsciemment un des deux autres rôles. Face à une victime, nous endosserons instinctivement le rôle du sauveur ou du persécuteur. Nous pouvons aussi passer d'un rôle à l'autre sans nous en rendre compte. Par exemple, après avoir voulu secourir dans un premier temps un collègue geignard, nous nous impatientons face à son auto-apitoiement et devenons nous-même persécuteur.

3. Comment détecter qu'un jeu est à l'œuvre

Tout jeu de pouvoir génère le malaise d'un ou de plusieurs protagonistes.

Un moyen simple pour le détecter rapidement est d'évaluer l'équilibre dans la relation. « Cette interaction est-elle à parité ou me sens-je supérieur ou inférieur à mon ou mes interlocuteurs ? ».

TYPES DE COMPORTEMENTS	EXEMPLES
Généraliser en permanence	« Tu es toujours catégorique... » « Tu n'es jamais d'accord... » « Comme d'habitude, tu... »
Lire les pensées des autres	« Je sais ce que tu vas dire » « Je sais ce que tu penses ... »
Se dévaloriser	« Je n'y arriverai jamais » « Je ne suis pas assez compétent »

<p>Mettre des étiquettes</p>	<p>« Toi, le macho... » « Toi, la féministe... » « Toi, le prof... »</p>
<p>Parler de tous les problèmes à la fois</p>	<p>« Je voulais te dire à propos du client X, mais avant pour le parking, il faut trouver une solution ! Et puis, pendant que je te tiens, j'aimerais qu'on parle du dossier Y.»</p>
<p>Se montrer excitable, nerveux</p>	<p>« J'en ai marre... » « C'est bientôt fini ! » « Ne m'énervez pas ! »</p>
<p>Pratiquer les menaces</p>	<p>« Si vous continuez, ça ira mal » « C'est ça ou la porte »</p>

4. Comment l'éviter ?

Le meilleur moyen d'éviter d'être pris dans un triangle dramatique est de veiller à ne pas soi-même endosser spontanément un des trois rôles.

Si je me sais enclin à chercher la sympathie ou le soutien des autres, je serai particulièrement attentif à ne pas me poser en victime pour faire en sorte que les autres règlent mes problèmes.

Si je suis de nature colérique, autoritaire ou directive, je serai vigilant à ne pas agresser verbalement mon entourage même si je juge qu'il fait mal son boulot.

Et finalement, si je suis du genre à vouloir aider les autres, je vérifierai si les quatre conditions suivantes sont remplies (rôle du Sauveur) :

- 1) m'a-t-on explicitement demandé mon aide ? si non, s'arrêter là.
- 2) si oui : ai-je l'envie, les compétences et les moyens pour intervenir ?
- 3) le demandeur est-il prêt à se prendre en charge lui-même ou va-t-il me refiler son fardeau ? fait-il au moins 50% du travail ?
- 4) quels sont les critères qui me permettront de juger quand ma mission d'aide est accomplie ?

5. Comment s'en sortir ?

Lorsque vous estimez être pris dans une situation de triangle dramatique, et ce quelque soit le rôle que vous y jouiez, vous avez la capacité de vous en sortir. Le moyen le plus radical est la fuite. Quoique nécessaire dans certaines situations, cette attitude risque de ne pas résoudre le problème qui se répétera à l'avenir.

Voici une technique en cinq étapes pour non seulement vous dégager personnellement d'une telle situation inconfortable mais aussi pour la désamorcer efficacement, pour le bien de tous. Cette technique part du postulat que les trois protagonistes sont si étroitement reliés entre eux que le changement de comportement d'un d'entre eux aura un impact sur les autres.

- ▶ **Etape 1** : Tout d'abord, il convient de ressentir le **déplaisir croissant** suscité par le jeu de pouvoir en action. La prise de conscience de ce malaise va nous pousser à réagir et à provoquer un changement, quitte à devoir traverser un moment d'inconfort.
- ▶ **Etape 2** : Avant de réagir, il est utile de prendre du recul par rapport à la situation et d'identifier le **rôle présent de chacun**, y compris de nous-même.
- ▶ **Etape 3** : Nous établissons mentalement une **stratégie d'intervention** selon nos aptitudes, notre humeur du moment, les autres protagonistes et la situation en jeu : humour, expression de notre ressenti à propos de la situation, recherche d'intentions positives derrière les comportements, symbolisation des interactions en cours, usage de métaphores, etc.
- ▶ **Etape 4 – métacommunication**. Nous exprimons clairement notre analyse de la situation, non plus en nous acharnant sur le contenu mais en communiquant sur l'interaction elle-même. Un moyen efficace pour recevoir l'assentiment des autres protagonistes vis-à-vis de cette démarche, est d'énoncer des faits incontestables relatifs à l'interaction, non pas pour juger mais pour dépassionner le débat et rétablir une communication « neutre ». Nous insistons ensuite sur les points d'accord et remercions chaque protagoniste pour sa contribution à restaurer un climat de relation équilibrée.
- ▶ **Etape 5** : Finalement, nous vérifions que chacun se sente confortable avec les points d'accord tout en essayant de les élargir le plus possible et de mettre en place un nouveau « modus operandi » entre les protagonistes.

Avec un peu de pratique, ce processus devient de plus en plus naturel. Appliqué dans le cadre de l'entreprise, il s'avère également bien utile dans notre vie familiale et notre environnement social.