Les jeux de pouvoir : obtenir quelque chose de l'autre contre son désir

Clarifications

1- Les jeux de pouvoir constituent la **pathologie du « Nous »** la plus fréquente. Ils empêchent l'expression libre de nos vulnérabilités, de nos connaissances, de nos croyances, de nos désirs et génèrent des relations de dépendance ou des conflits. Les jeux de pouvoir s'opposent à la coopération, ne permettent pas le développement de l'autonomie. Les jeux de pouvoir sont la manifestation la plus classique de la manipulation (plus ou moins consciente). Mais la manipulation peut largement dépasser le cadre des jeux de pouvoir, pour certaines personnes, elle devient un mode de relation conscient et structuré. Ce n'est pas à cette forme de manipulation que nous nous intéresserons, contrairement à une croyance largement répandue, ce ne sont pas les « pervers narcissiques » qui détruisent le plus de richesse humaine dans l'entreprise, mais bien les jeux de pouvoir que nous jouons au quotidien.

2- Les jeux de pouvoir créent des **relations de domination** (et de dépendance). Ces relations de domination sont à opposer des relations d'autorité qui sont contractuelles, liées au rôle d'un des partenaires de la relation. Une infirmière a autorité sur son patient en ce qui concerne le lever après une opération de la hanche, il s'agit d'une relation d'autorité, pas d'une relation de domination. La relation de domination apparaît quand dans une relation de personnes à parité, l'une utilise l'un de ses attributs de pouvoir (sa force, sa beauté, sa maladie, son statut social, sa richesse…) pour dominer l'autre.

3- Un jeu de pouvoir est un **comportement** ou une série de comportements que la personne emploie pour avoir une emprise ou un contrôle sur une autre personne. Une personne cherche ainsi à faire faire, à faire dire, à imposer sa pensée ou à faire ressentir par l'autre ce qu'elle veut que l'autre fasse, dise, pense ou ressente, contre sa volonté ou à son insu.

4- Pour Claude Steiner (un analyste transactionnel américain) en donne la définition suivante : « *un jeu de pouvoir est une transaction consciente ou une série de transactions dans lesquelles une personne tente d'exercer du contrôle sur le comportement d'une autre personne.* » Pour lui, nous entrons volontairement dans des jeux de pouvoir et en conscience. Je ne suis personnellement pas d'accord avec le fait que les transactions dans les jeux de pouvoirs soient systématiquement conscientes (hormis dans le cas des manipulateurs pathologiques). La plupart des personnes qui utilisent des jeux de pouvoir le font sans conscience, dans une répétition de modèles anciens. Lorsqu'on leur pointe le fait qu'ils jouent des jeux de

pouvoir ils « tombent des nues ». Pour moi, la plupart des jeux de pouvoir sont **non volontaires et non conscients.**

Prenons un exemple vécu : Amélie est arrêtée par les gendarmes, elle a peur et se met à pleurer, les gendarmes la prennent en pitié et elle peut repartir sans amende (pour un appel au téléphone en conduisant). Elle ne l'a pas fait exprès bien sûr. Corinne sait que lorsque l'on montre au gendarme que l'on a peur, il est plus « cool ». Lorsqu'elle se fait arrêter, elle devient une petite fille volontairement. Elle manipule en conscience.

5- Une part importante des jeux de pouvoir est dictée par les modalités de fonctionnement (la **culture**) de la société dans laquelle on vit. Les rapports de force sont influencés par les représentations sociales des rôles de la femme et de l'homme, des patrons et des employés, des médecins et des patients, des profs et des élèves…

6- Nous mettons en place des jeux de pouvoir pour **obtenir de l'autre** ce qu'il ne nous donnerait peut-être pas naturellement : obéissance, récompense, gratification, dépassement d'une règle et pour éviter de faire des demandes claires et directes et d'avoir à gérer des frustrations. Souvent nous manquons de l'expérience de la négociation, nous avons peu appris à demander directement, nous avons peu appris à refuser avec délicatesse, nous avons peu appris à faire face à la frustration.

7- Nous mettons en place des jeux de pouvoir lorsque nous sommes **dépassés par une émotion** présente dans la relation. Si je ne sais pas prendre soin de ma colère dans la relation, je vais crier, tempêter, m'approcher de la personne en face de moi, lui faire peur. Si je ne sais pas prendre soin de ma peine face à un refus, je vais prendre mes yeux de chien battu, demander une faveur, avoir une larme. Si j'ai peur de l'autre, je ne vais pas chercher à collaborer, mais à l'intimider. SI j'ai peur du groupe, je vais chercher à manipuler ses membres en me montrant hautain, supérieur, ou souriant séducteur.

8- Il y a une **intention positive** derrière chaque jeu de pouvoir : maintenir l'image de moi, ne pas montrer mon manque de compétence, me sortir d'une situation que je ne sais pas maitriser, rester fidèle au mode de vie de mes parents, obtenir quelque chose dont j'ai envie.

9- Un jeu de pouvoir indique que q**uelqu'un va gagner et que donc quelqu'un va perdre**. Il génère une compétition et non un cadre de coopération. Lorsqu'un jeu de pouvoir ne fonctionne pas, la personne va escalader vers un jeux plus grossier ou un jeu psychologique.

10- Les jeux de pouvoir utilisent les **ressorts de la peur,** de la crédulité, de la confusion, de la culpabilité. Ce sont des émotions faciles à générer et qui empêchent la personne de mettre en avant ses propres compétences, savoir-faire ou opinions.

11- Les relations de domination, les jeux de pouvoir sont **faciles à identifier** dans la vie sociale professionnelle, scolaire ou familiale.

12- Une partie des jeux de pouvoir et des manipulations conscientes est **punie par la loi** (jeux de pouvoir psychologiques grossiers : eg. harcèlement moral et sexuel), dont tous les actes de violence physique (jeux de pouvoir physiques grossiers).

13- Nous avons chacun une **responsabilité** dans le maintien des jeux de pouvoirs ou des relations de domination dans les groupes auxquels nous appartenons (groupe familial, professionnel). Nous pouvons choisir de développer des relations plus coopératives centrées sur le développement de chacun et aboutissant à la plus forte énergie de réalisation possible.

Modalités d'expression des jeux de pouvoir

Les jeux de pouvoir peuvent passer principalement par le corps ou par les mots. Claude Steiner définit ainsi quatre modalités des jeux de pouvoir, qui passent par trois manœuvres principales : l'intimidation (physique, verbale) ; la manipulation, l'obstacle à la pensée : en créant une pression telle que la personne ne peut plus réfléchir et s'adapter à son interlocuteur (sous l'effet de la peur, de la confusion).

- **Psychologiques subtils** : j'utilise les mots pour obtenir la soumission.

- Suggestion, fausse question « ne penses tu pas que ? »
- Séduction, « fais moi plaisir »,
- Persuasion, « c'est bon pour toi »,
- Culpabiliser : "tu n'arrêtes pas de ..."
- Appeler quelqu'un par son surnom dans une situation non appropriée (Dédé pour André en réunion de direction),
- Tutoyer quelqu'un dans un conflit,
- Prendre en otage en donnant une information secrète (que c'est fréquent en coaching, le RH vous donne une information sur la personne que vous allez coacher et vous voilà coincé),
- Donner une information incomplète,
- Retenir une information essentielle pour l'autre,
- « Préparer le terrain », "à la réunion de lundi, ça va être ta fête",
- Laisser entendre, ne pas dire complètement : "on m'a dit que ça s'était mal passé pour toi", "il parait"
- Se plaindre, crier à l'injustice,
- Pleurer dans certains cas, pour éviter une sanction,
- Utiliser son handicap pour obtenir un passe-droit,
- Utiliser son statut pour obtenir un passe-droit,
- Poser un dilemme : « tu me le donnes ou je m'en vais »,

- Dénigrer, "les gars de la compta, ils n'y comprennent rien"
- Faire attendre (bien connu lorsque vous avez rendez-vous avec un acheteur de la grande distribution),
- Faire honte : "tu as vu comme tu es fringué",
- Faire peur (peut vite devenir grossier),
- Faire ce que l'on reproche aux autres de faire (être en retard...),
- Les injonctions paradoxales (ex. demande de participation et réutilisation des informations obtenues),
- Faire des blagues graveleuses,
- Interrompre l'autre, finir sa phrase,
- Montrer des signes d'impatience quand quelqu'un téléphone, prépare son PPT,
- Faire semblant de ne pas voir quelqu'un,
- Faire semblant de se faire du souci pour l'autre,
- Préciser que l'on a un fort caractère « sous entendu, il faudra faire avec »,
- Prendre le client à témoin : on est débordés,
- Dévaloriser : « les ingénieurs, on sait bien qu'ils ne sont pas très pragmatiques » ; « la bimbo de la compta » ; "tu risques pas d'y arriver",
- Rappeler en permanence les erreurs de l'autre,
- Entrer dans le bureau sans y être invité, écouter les conversations,
- Prendre la parole en dernier pour clotûrer une conversation, sans avoir donné avant ses arguments et ne pas permettre la négociation (proche d'un jeu psychologique).

Je laisse à votre sagacité la possibilité de compléter cette liste avec votre expérience et de classer les modalités des jeux de pouvoir psychologiques subtils : jouer avec l'information, jouer avec la peur, jouer avec la honte, jouer avec la confusion, jouer avec la relation. Ou encore : faire penser, faire agir, faire ressentir. Si vous faites ce travail, n'hésitez pas à me le communiquer (chernet33@gmail.com).

- **Physiques subtils** : j'utilise mon corps ou un élément de l'espace pour obtenir la soumission.

- Toucher la personne, lui prendre le bras en lui faisant une demande,
- Disposer une estrade sous son bureau,
- Mettre des fauteuils bas devant son bureau pour ses interlocuteurs,
- Se tenir très près de l'autre, envahir son espace personnel,
- Faire les yeux noirs ; le regard en colère,
- Faire des gestes de séduction, mettre ses avantages en avant,
- Souffler sa fumée de cigarette (y compris électronique) dans le nez de notre interlocuteur,
- Faire des signes indiquant sa force,
- Bousculer la personne pour rentrer dans une salle,
- Passer devant dans la queue au self,
- Faire une queue de poisson,

- Forcer le passage en voiture,
- Se mettre à contre jour dans une pièce pour voir sans être vu.

- **Psychologiques grossiers** : je montre clairement que je peux utiliser les mots pour blesser, rabaisser, faire souffrir.

- Humiliation,
- Chantage,
- Culpabilisation, « Si vous ne m'aviez pas dit de partir plus tôt, j'aurais pu terminer mon travail » ;
- Racisme,
- Menaces : menace de licenciement, menace de mise à l'écart, menace d'information à une figure d'autorité,
- Insultes,
- Injures,
- Mensonges flagrants,
- Discrimination,
- Insinuations,
- Intimidation,
- Mettre au placard sans téléphone, sans attribution.

- **Physiques grossiers** : je montrer clairement que je peux utiliser la force pour blesser, faire souffrir, faire peur…

- Casser le matériel,
- Harcèlement physique (coller contre le mur, attraper par le bras pour faire avancer…)
- Poursuivre de ses assiduités,
- Faire un doigt d'honneur, un bras d'honneur,
- Agression,
- Exhibition,
- Violence, coups, gifles,
- Terroriser,
- Viol, torture…

Nommer les jeux de pouvoir.

Dans une fonction pédagogique, Éric Berne, le fondateur de l'analyse transactionnelle a nommé l'ensemble des jeux psychologiques, dont certains sont rentrés dans le langage courant (comme le jeu de Oui, Mais). Claude Steiner a quant à lui, donné des noms aux jeux de pouvoir. Un livre ancien de Alain Cardon (1995) : Jeux de manipulation, aux Editions d'Organisation, dresse l'inventaire des jeux de pouvoir et des jeux psychologiques. Plusieurs jeux de pouvoir sont très parlants :

- **Tout ou rien.** Il s'agit de mettre la pression sur la personne pour qu'elle choisisse ce que le jouer à décidé. « Décide-toi, c'est maintenant ou jamais », « C'est à prendre ou à laisser ».
- **C 'est une plaisanterie ?** Il s'agit de culpabiliser la personne qui a fait une demande, une action précise mais dérangeante pour le joueur. Je me montre scandalisé pour faire comprendre à l'autre qu'il agit mal. Très employé comme stratégie « castratrice » lorsque quelqu'un cherche à prendre l'initiative, à être créatif.
- **C'est qui le chef ?** Il s'agit d'avoir le dernier mot en utilisant un attribut de rôle. Très utilisé dans les familles.
- **Je vais en référer.** Il s'agit de faire peur en menaçant un recours à une autorité plus grande.
- **Vous auriez dû me demander** : Il s'agit de revenir sur une décision prise en son absence pour la critiquer, le message est : ne décidez pas sans moi. Ce jeu entraine de la passivité de la part des collaborateurs.
- **Commencez sans moi** : un grand classique du management. En fait tout ce qui aura été fait n'aura pas de valeur. Impossible de commencer bien-sûr.
- **Je ne vais pas me laisser faire par un élève** (un collaborateur, un stagiaire, un client…). Il s'agit de rappeler à la personne qui émet une critique, fait une proposition que ce n'est pas le club méditerrané, qu'il y a des règles à respecter…
- **C'est mon droit, je paye pour ça** : très fréquent dans les établissements de soins ou médico-sociaux. Je fait valoir mon droit pour obtenir plus que ce qui est prévu, râler, ne pas faire attention…
- **Tu n'as pas besoin de savoir** : il s'agir de marginaliser une personne, en ne lui donnant pas les informations, en ne l'invitant pas aux réunions qui peuvent la concerner.

Eviter les jeux de pourvoir et la relation de domination : comment en sortir ?

Dès qu'un jeu de pouvoir s'est mis en place, soit il fonctionne, la seconde personne se met en position de soumission ou d'obéissance, soit il ne fonctionne pas, parce qu'elle ne répond pas de la manière attendue, ce qui amène deux risques principaux :

- **L'escalade** de la part de la personne qui a amorcé le jeu de pouvoir si on ne lui répond pas comme elle l'attend : plus de bruit, plus de cri, plus de pression, plus de mensonge…
- **L'escalade compétitive** par le second protagoniste, tu me dis que tu connais le chef de service, je te dis que je vais en référer au directeur.

La réponse attendue est une réponse de soumission, toute autre réponse constitue donc une tentative de solution au jeu de pouvoir. Claude Steiner nous propose : l'escalade, la coopération ou l'antithèse ; Agnès le Guernic ajoute une 4ème catégorie : la réponse surprise.

Il nous est ainsi possible de :

- **Prévenir l'autorité** référente de tout jeu de pouvoir grossier,
- **Vérifier** avec nos amis que nous ne sommes pas en train de délirer,
- **Dénoncer le jeu** de pouvoir dans la relation: « tu viens très près de moi pour m'impressionner ».
- **Partir**, quitter la relation qui ne nous convient pas pour y revenir plus tard (escalade).
- **Utiliser l'humour** (qui est aussi un jeu de pouvoir psychologique soft) (réponse surprise).
- **Parler avec notre Adulte** : « quelle est ton intention ? », « Je n'ai pas envie de me disputer, est-ce qu'on peut reprendre autrement ? ». Ces réponses ouvrent la porte à la coopération.
- **Questionner le besoin** : Quel est ton besoin ? pour mettre en place un temps de négociation.
- **Parler de son émotion**, de son vécu (en gardant une distance pour ne pas permettre à la personne d'utiliser cette information comme point d'entrée d'un nouveau jeu de pouvoir ex. « de toute façon tu as toujours peur de tout ».)

Tout ceci est possible sous deux conditions : nous ne sommes pas sous influence trop forte d'une émotion (qui nous empêchera d'agir ou nous transformera à notre tour en persécuteur), la personne ne manipule pas en conscience.

Dans de nombreux cas de jeux de pouvoir, il est nécessaire pour pouvoir terminer la relation de soumission, de **mettre le même niveau d'énergie** que la personne qui met en place le jeu de pouvoir. Imaginez un bras de fer, soit vous pliez le bras (soumission, obéissance), soit vous maintenez la pression (possibilité de coopération), soit vous gagnez en mettant plus de pression que l'autre personne (escalade).

SI nous souhaitons agir de manière la plus adéquate possible, nous avons à apprendre à les porter à la conscience de notre interlocuteur sans le culpabiliser et sans se culpabiliser, en ayant toujours en tête que sauf exception, ils servent une intention positive. Ne plus jouer de jeux de pouvoir est une affaire de responsabilité personnelle éthique, concernant le monde dans lequel nous voulons vivre.

Il n'est pas possible d'éliminer les jeux de pouvoir de la culture des entreprises, mais nous pouvons en limiter l'importance, en faire un sujet d'échange, et créer plus de coopération.

Eviter les jeux de pouvoir et la relation de domination : Eviter de manipuler

Pour éviter d'entrer dans les jeux de pouvoir, la meilleure solution est d'apprendre par l'expérience l'intérêt de la coopération et les méthodes permettant d'établir du « Nous », de la coopération dans les relations.

Quelques points pour la réflexion :

- **Soi :**
  - Apprendre à gérer ses frustrations,
  - Apprendre à faire des demandes claires,
  - Apprendre à accepter les refus,
  - Apprendre à négocier,
  - Apprendre à prendre soin de ses émotions,
  - Apprendre à prendre soin de ses besoins, de ses désirs,
  - Faire des stages de développement personnel,

- **Dans la relation :**
  - Demander du feed back,
  - Partager ses enjeux,
  - Partager ses intentions,
  - Partager ses besoins,
  - Partager des signes de reconnaissance,
  - Partager des modèles de communication bienveillante,
  - Clarifier les modalités et règles de décision,
  - Vérifier que l'autre est ok pour qu'on lui fasse un feed-back,
  - Mettre en place des systèmes de management / de fonctionnement familial permettant la coopération,
  - Apprendre à jouer en équipe à des jeux de coopération.

Pour continuer votre lecture

- Alain Cardon : Jeux de Manipulation, 1995 : http://www.metasysteme-coaching.fr/docshow.php?nid=880
- Claude Steiner : l'autre face du pouvoir, 1995, Desclée de Brouwer
- Agnès le Guernic : l'analyse transactionnelle en action, Ixelles Editions, 2015
- Dominique Vincent : http://www.meditationfrance.com/archive/2011/0903.htm (une belle liste de jeux de pouvoir)
- Mauricio Goldstein, Philip Read : Petits jeux de pouvoir en entreprise, Pearson France, 2012