

# Introduction

Dans toute organisation, les salariés se livrent à des jeux de pouvoir. Les entreprises les plus progressistes ne font pas exception. En tant qu'êtres humains, nous entrons dans des jeux de pouvoir dès que nous nous trouvons dans un groupe, lorsque nous ressentons du stress ou de l'anxiété, et 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. Et cela, quelles que soient la taille et la structure de l'organisation. Même si certaines cultures sont plus propices que d'autres aux jeux, chaque entreprise possède sa propre écologie du jeu – un schéma qui se forme avec le temps et qui se développe dans un environnement spécifique.

Les jeux prennent de nombreuses formes et varient dans leur complexité. La manière dont les individus y répondent diffère également : on peut renforcer positivement un jeu, y participer activement ou l'atténuer. Notre objectif en écrivant cet ouvrage n'est pas d'*éliminer* les jeux. C'est une tâche impossible, et en un sens inhumaine, qui reviendrait à tenter

d'empêcher les salariés de rêver les yeux ouverts. Nous voulons plutôt décrire ce que nous savons des risques engendrés par ces comportements et des bénéfices qu'apporte leur réduction ; nous souhaitons également partager avec le lecteur des idées pratiques pour limiter leur importance dans l'entreprise.

Cet ouvrage n'est ni une étude théorique sur les jeux, ni un traité de psychologie sur les besoins profonds qu'ils comblent. Il s'apparente plutôt à un guide pratique comportant des exemples et des analyses des jeux les plus fréquents dans l'entreprise, ainsi que des conseils pour les gérer au mieux.

Avant d'exposer les motifs qui nous ont conduits à nous intéresser à ce sujet, nous souhaiterions décrire en quoi consiste un jeu de pouvoir typique.

## Le jeu de la « marginalisation »

Bruno était un jeune prodige de 27 ans employé dans un cabinet de conseil renommé. Titulaire d'un MBA délivré par un établissement prestigieux, il semblait voué aux destinées les plus brillantes. On lui confia très tôt des missions pointues en l'intégrant dans une équipe chargée d'explorer les possibilités de croissance de l'entreprise. Bruno était de cinq ans le plus jeune membre de l'équipe.

Le jeu de la « marginalisation » faisait partie de la culture d'entreprise. À l'origine, il visait directement les personnels jugés les moins performants et constituait une manière plus ou moins déguisée de leur signaler qu'ils n'étaient pas à la hauteur. Mais avec le temps, son usage avait évolué et il servait désormais à isoler un individu qui s'opposait au groupe, un concurrent potentiel ou une personnalité qui dérangeait par son mode de fonctionnement ou par ses idées.

Bruno représentait une menace et fut donc constamment marginalisé par ses jeunes collègues et par les associés seniors. Il ne se montrait pourtant ni arrogant, ni insultant dans son comportement, son tort était seulement de s'écarter des traditions de l'entreprise par ses suggestions audacieuses – dans lesquelles les autres voyaient une critique indirecte de leur approche plus classique. Avant même que la nouvelle équipe n'ait été constituée, les collègues du jeune homme avaient commencé à lui rendre l'existence difficile. Plus d'une fois quelqu'un « omit » de le briefer avant une réunion cruciale. Lorsqu'ils déjeunaient en groupe, il leur arrivait d'oublier de l'inviter, mais ils prenaient soin ensuite de s'en excuser (ce qui était une façon de lui rappeler qu'il était marginalisé).

Une fois l'équipe formée, l'entreprise de marginalisation se traduit par des actes subtils, mais néanmoins significatifs. Bruno eut ainsi plus que sa part de tâches mineures à accomplir, par exemple rechercher des articles de presse ou des statistiques – tâches d'habitude confiées au service de documentation. Lorsqu'il défendait une idée qui lui tenait à cœur, les autres membres de l'équipe la critiquaient sans pitié et s'efforçaient de lui trouver tous les défauts possibles. Et quand il se plaignait du traitement qui lui était infligé, ils lui conseillaient de se montrer beau joueur et d'accepter les compromis comme tout membre d'une équipe – ils le marginalisaient encore davantage en le culpabilisant.

Il finit par démissionner pour une entreprise où il pouvait s'épanouir sans se sentir marginalisé.

## Les jeux : un problème difficile à détecter

Bruno lui-même n'aurait pas nécessairement compris que les manœuvres de marginalisation faisaient partie d'un jeu. Peu

de managers et de salariés le réalisent. Ils se rendent compte que l'environnement de travail comporte certains usages auxquels ils doivent s'adapter pour obtenir ce qu'ils veulent, ils savent qu'il faut manipuler (un peu) les autres ou conclure des alliances pour parvenir à leurs fins, mais le jeu en soi est souvent une activité inconsciente.

Il s'agit donc d'un problème particulièrement dangereux et déconcertant. Les dommages créés n'apparaissent pas au grand jour. Les jeux de pouvoir sapent l'énergie et la motivation des salariés. Ils les enferment dans une routine et dans des rituels qui nuisent à la flexibilité et étouffent les tentatives de changement.

Sans nos parcours spécifiques, nos domaines d'étude et notre implication dans la conduite du changement, nous n'aurions sans doute jamais pris la mesure de ces comportements de jeu. Nous avons étudié les fonctions commerciale et logistique et les ressources humaines de multinationales américaines et européennes basées en Amérique du Sud, en Europe, aux États-Unis et en Asie et nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux facteurs de baisse de productivité dans les entreprises.

En 2004, alors que nous discutons de ce sujet, nous avons réalisé que sous des activités de travail apparemment normales, différents types de jeux se déroulaient. Nous les avons décryptés pour nous-mêmes et ce faisant, nous nous sommes rendu compte qu'ils faisaient écho à certaines caricatures de Scott Adams<sup>1</sup>. Nous nous sommes alors interrogés : « pourquoi trouvons-nous si comiques les aventures de Dilbert ? », et nous avons compris que l'humour provient souvent des

---

1. Auteur américain de bandes dessinées, célèbre en particulier pour sa série Dilbert qui est une satire du monde de l'entreprise. (NdT)

jeux contre-productifs auxquels se livrent les personnages, comme en témoigne l'extrait reproduit ci-après.

Cette vignette illustre le jeu de l'« implication symbolique », dans lequel nous voyons un manager inviter ses collaborateurs à participer en exprimant des idées et des suggestions, tout en sachant que cet encouragement est un leurre puisqu'il a déjà pris sa décision.



DILBERT : © Scott Adams/Dist. par United Feature Syndicate, Inc.

En reconsidérant nos expériences et celles de nos clients à travers le prisme du jeu, nous nous sommes aperçus que les gens affichaient régulièrement des comportements « étranges » dictés par les jeux et acceptés comme « normaux » par tout le monde (dans certaines organisations, ils constituent effectivement la norme). Il apparaissait clairement qu'au lieu d'aider les groupes dans la poursuite de leurs objectifs, ces attitudes se révélaient nuisibles.

Simultanément, nous avons eu la chance de rencontrer des dirigeants qui ne jouaient pas à ces jeux, ni ne les encourageaient. Ils inspiraient et favorisaient des attitudes ouvertes, productives, et créatives. Contrairement à eux, la majorité des salariés que nous avons observés et avec lesquels nous avons travaillé n'étaient pas conscients de leurs comportements contreproductifs et de l'impact négatif de ces derniers.

Plus nous avançons dans l'étude de ces comportements, plus ils se révélaient commandés par une sorte de mécanique

de jeu : avec des gagnants et des perdants, des manipulations pour obtenir un avantage, des actes et des paroles obéissant à des arrière-pensées. Nous avons commencé à évoquer la question des jeux de pouvoir avec plus d'une centaine de managers de plusieurs secteurs, de diverses régions, de différents niveaux hiérarchiques. Le sujet les intriguait et ils étaient curieux de connaître les solutions que nous pouvions apporter.

Ces dernières années, nous avons collecté et analysé des données et nous avons établi une typologie des jeux. Nous avons mis au point une méthode pour en réduire le nombre et la fréquence, en nous fondant sur notre expérience et sur l'observation des individus et des organisations qui les pratiquent rarement.

Nous sommes les premiers à reconnaître que notre liste n'est pas exhaustive et que notre méthode comporte des lacunes. Il s'agit d'un territoire encore vierge, au moins dans le cas de l'entreprise. Certains spécialistes des jeux (le plus célèbre étant Éric Berne) ont traité ce sujet sous l'angle de la psychologie individuelle. Nous avons au contraire choisi de l'étudier dans le cadre de l'organisation, en nous intéressant aux jeux de pouvoir qui émergent à l'intérieur des communautés de travail classiques.

En abordant l'écriture de ce livre et en interrogeant des dirigeants et des managers, nous sommes rapidement parvenus à cinq constats :

1. Ce sujet est plus controversé que nous ne l'avions supposé : certaines personnes interrogées se montraient réticentes à figurer nommément dans ces pages et ont finalement accepté de répondre sous couvert d'anonymat.
2. Le concept des jeux dans le monde du travail a trouvé une large résonance parmi nos interlocuteurs : ils ont souvent avoué que « cela se passait exactement comme cela » dans leur entreprise.

3. La perte de productivité liée aux jeux est considérable et provoque d'énormes frustrations chez les dirigeants et les managers.
4. Tout le monde est concerné : le jeu est inhérent à la nature humaine et si certains s'y adonnent avec plus d'ardeur et plus souvent que d'autres, chacun le pratique peu ou prou.
5. Personne ne sait comment contrôler les jeux dans l'entreprise ; nous avons noté un sentiment d'impuissance, ainsi qu'une forte propension à rendre la hiérarchie responsable de la situation (ce qui constitue en soi un jeu).

Ce livre tente d'expliquer ce que sont les jeux et d'aider le lecteur à les aborder et à les gérer – sur le plan personnel, dans le cadre d'un groupe, en tant que responsable d'équipe ou dirigeant d'entreprise. Il suffit de prendre conscience du jeu qui se joue et d'en comprendre les ressorts pour obtenir un résultat positif. Dès lors que l'on est conscient que les jeux existent et que l'on sait comment les explorer, il devient plus facile d'en limiter la portée.

## Ce que ce livre vous apprendra et comment il vous l'apprendra

Il vous informera en vous divertissant. Au cours de nos recherches et de nos entretiens, nous avons enrichi nos connaissances sur ce sujet fascinant. Nous les partageons avec vous à travers des descriptions, des anecdotes et des conseils sur ce qu'il faut faire (ou éviter de faire) pour limiter la portée des jeux. Les histoires relatées ici sont particulièrement instructives, dans la mesure où elles illustrent diverses situations de jeu : en réunion, au cours de présentations, lors de discussions budgétaires, de sessions d'évaluation de performance, dans la communication en ligne, pendant les périodes

de changement. Nous n'avons pas révélé l'identité des entreprises concernées. Nous avons créé des montages fictifs à partir de situations réelles. Nos interlocuteurs n'avouaient pas volontiers que des jeux se déroulaient sous leurs propres yeux ; certains craignaient que leur employeur ne leur tienne rigueur de divulguer ce qui se passe dans l'entreprise. Au moment où il faut redoubler de productivité pour assurer la croissance, la pratique des jeux de pouvoir a une connotation particulièrement négative.

Le chapitre 1 propose une définition des jeux et décrit les caractéristiques indiquant que l'on est vraiment confronté à un jeu de pouvoir. Les chapitres 2, 3 et 4 traitent de la problématique qui entoure les jeux de pouvoir dans le monde du travail : leur impact sur l'entreprise, les éléments du contexte qui les rendent si tentants aujourd'hui, et les raisons pour lesquelles les salariés et les entreprises ignorent ou minimisent leurs effets négatifs.

Dans les chapitres 5, 6 et 7 nous proposons un processus de réduction des jeux de pouvoir qui se décline en trois étapes : prise de conscience, choix, exécution (PCE). Ce processus vous fournira les moyens d'entamer un dialogue ouvert et sincère au lieu de recourir à des tactiques secrètes et malhonnêtes.

Les chapitres 8, 9 et 10, associent la perspective collective de l'entreprise et le point de vue personnel du manager. S'il est fondamental que les managers gèrent le problème des jeux à l'intérieur de leur équipe, les dirigeants, eux, doivent en surveiller l'impact dans l'entreprise tout entière. Nous analyserons l'écologie des jeux, l'interpénétration des schémas de jeux qui dominent dans certaines organisations. Puis nous aborderons un sujet qui nous est cher : les jeux en tant que frein au changement et comment contrer leurs effets. Nous examinerons enfin le rôle du chef d'entreprise et son influence à cet égard.



Le chapitre 11 est consacré à la description d'une entreprise, dans laquelle le phénomène de jeux reste très limité. À quoi ressemble-t-elle et comment y travaille-t-on? Le portrait fictif de Composite Corporation nous a été inspiré par des services et des équipes exemplaires que nous avons visités au cours de nos enquêtes.

Au gré des chapitres, vous noterez que les jeux révèlent à quel point les hommes gaspillent leur temps et leur énergie à tromper, manipuler et culpabiliser les autres... et combien ils déploient pour ce faire des trésors de créativité et une habileté machiavélique. Certes personne n'est parfait, et les jeux traduisent des défauts que nous possédons tous. Leur étude nous livre de précieux renseignements sur les comportements professionnels.

## À qui s'adresse ce livre et comment l'exploiter

Que vous soyez au début de votre carrière ou PDG, ce livre vous intéresse. Dans un environnement caractérisé par un haut niveau de stress et d'instabilité, le phénomène de jeu devient plus fréquent et plus intense que jamais. Si vous ne comprenez pas les jeux pratiqués, ni ce qu'ils signifient pour votre équipe ou pour votre entreprise, vous vous trouverez démuni devant leurs effets négatifs. Ce livre est un outil d'éducation qui explicite les raisons et les implications des jeux auxquels se livrent la plupart des gens.

Que vous soyez travailleur indépendant ou à la tête d'une petite structure, ou que vous dirigiez une multinationale de plusieurs milliers de salariés, il vous apprendra comment contrer l'impact des jeux dans votre environnement de travail spécifique.

Que vous soyez participant actif ou simple « spectateur », le processus de réduction des jeux reste fondamentalement le même. Bien entendu, si vous en êtes l'initiateur ou si vous les encouragez dans votre entreprise, vous devez réviser vos comportements. Et même si ce n'est pas le cas, le processus PCE présenté ici vous concerne. Tout manager/dirigeant doit prendre conscience des jeux de pouvoir, choisir de ne pas y participer et de ne pas les encourager, et imposer le moyen de les remplacer par le dialogue direct.

Si vous exercez des responsabilités de haut niveau dans l'entreprise, ce livre vous est tout particulièrement destiné. Au long de votre parcours professionnel, vous avez sans aucun doute rencontré une bonne partie des jeux décrits ici. Pour survivre dans l'entreprise, vous en avez peut-être pratiqué certains ou vous avez fermé les yeux quand d'autres y jouaient. Cela vous semblait naturel. Pourquoi n'est-ce plus admissible désormais ? Nous ne pouvons plus nous permettre le luxe de gaspiller du temps et de l'énergie à ces activités contreproductives. Aujourd'hui, nombre d'entreprises luttent pour survivre. La mondialisation, des technologies révolutionnaires, la rareté des ressources, la diffusion de l'information et d'autres facteurs constituent autant de défis que les entreprises doivent relever pour rester dans la course. À cela s'ajoute l'augmentation du stress et de l'anxiété qui incite les salariés à se réfugier dans des comportements de jeu.

Par conséquent, si les dirigeants/managers n'ont pas conscience de l'impact des jeux et s'ils ne prennent pas les mesures qui s'imposent, l'entreprise risque d'en subir les conséquences.

Ce livre, précisons-le, s'adresse aux lecteurs du monde entier. Notre carrière nous a conduits dans de nombreux pays et nous avons pu constater que le phénomène de jeu ne

connaît pas de frontières. Si les traditions et la culture de certaines régions du globe influencent le type de jeux qui s'y jouent, le jeu est une constante de la condition humaine. On le rencontre partout : chez le plus grand constructeur automobile japonais et dans la PME familiale d'Écosse.

En comprenant mieux l'origine et les implications des jeux, vous accroîtrez la capacité de votre organisation à atteindre ses objectifs, à satisfaire ses clients, à gagner des parts de marché et vous rendrez la vie de vos salariés plus épanouissante.

Dans cette perspective, nous allons maintenant vous introduire dans l'univers des jeux de pouvoir. Vous y découvrirez notamment ceux qui se déroulent sans doute quelque part dans votre organisation.