

Jeux psychologiques, moins amusants qu'on le pense!^{*}

SITE DU RÉSEAU CRHA, DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL, 2008

Par Muriel Drolet, CRHA

« Ça serait facile, si les gens agissaient de façon honnête et prévisible! » Voilà un vœu pieux, s'il en est un. On sait pourtant que le comportement des individus est tout sauf prévisible. C'est d'ailleurs en partie ce qui fait l'intérêt... et le cauchemar de la gestion!

Éric Berne, psychiatre et auteur de l'ouvrage *Des jeux et des hommes, psychologie des relations humaines*, parle de « jeux psychologiques ». Un gestionnaire qui s'y laisse prendre risque :

- de se faire manipuler;
- de créer, dans son équipe de travail, un climat de démotivation;
- de perdre, à long terme, le respect de ses employés et sa crédibilité.

On doit donc se sensibiliser aux risques des jeux psychologiques au sein de nos milieux de travail. Les ignorer peut avoir de sérieuses conséquences à long terme.

Mais qu'entend-on au juste par jeux psychologiques? Ce sont des gestes, des paroles et des attitudes comportant des messages piégés dont le but est de déstabiliser, d'influencer, voire de manipuler l'autre afin d'atteindre un objectif personnel.

Berne définit son concept comme « un système récurrent de transactions, souvent répétitives, superficiellement plausibles et à motivations cachées »; il va jusqu'à souligner le côté amusant de ces jeux pour certains. Le problème, c'est que si c'est vous qui y êtes soumis, vous risquez de ne pas trouver cela drôle du tout!

Le joueur n'est pas pour autant une mauvaise personne; il cherche tout simplement à garder ou à reprendre le contrôle d'une situation où il se sent en perte de pouvoir et par le fait même dévalorisé. C'est aussi une façon de vérifier son importance aux yeux de l'autre. Si, comme gestionnaire, vous décidez d'ignorer ces jeux, vous risquez de laisser la situation se détériorer et d'avoir à composer avec un climat de travail malsain et peut-être un cas d'employé difficile par la suite.

Assurez-vous d'abord des intentions de votre interlocuteur : toute situation ne comporte pas nécessairement un jeu malhonnête. Si vos craintes s'avèrent justifiées, voici ce qui peut être fait.

* Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.

Restez positif et calme

Ne réagissez surtout pas trop rapidement. Voyez l'humour derrière la situation et dédramatisez ces moments de tension. Posez des questions : Que veux-tu dire au juste? Pourquoi dis-tu cela? Que veux-tu que je conclue de ce que tu viens de me dire? Ai-je bien compris? Veux-tu vraiment dire que...?

Mais surtout, écoutez la réponse! Elle vous indique généralement la présence du jeu. Elle sera révélatrice de l'intention derrière le comportement et voilà la vraie source des jeux psychologiques : l'intention cachée, la parole exprimée, le geste fait ou même l'attitude adoptée.

Arrêtez le jeu

Indiquez clairement votre limite. Ramenez l'échange aux valeurs organisationnelles de votre entreprise, à savoir respect, confiance et honnêteté. Souvenez-vous, pour être convaincant... il faut être convaincu!

Déjouez le jeu

Agissez de façon inattendue. Dites par exemple : Peut-être bien! On fait quoi maintenant? ou : Je ne suis pas certain de bien comprendre tes intentions, tu nous proposes quoi maintenant? ou encore : Que cherches-tu concrètement?

Soyez honnête et authentique

L'exemple reste toujours le meilleur moyen. Abstenez-vous de jouer vous-même des jeux et soyez un modèle pour les gens qui vous entourent. Cette cohérence entre vos paroles et vos attitudes ajoutera à la crédibilité de votre questionnement et nourrira votre influence lors de vos interventions.

Ayez confiance en vous et dans les autres

Analysez bien la situation. Recherchez s'il le faut, le soutien d'un conseiller afin de valider votre diagnostic. Établissez un plan d'action, agissez jusqu'à ce que vous obteniez les résultats positifs souhaités. Soyez ferme et persistant dans vos demandes en disant : « Évitions les jeux psychologiques dans nos relations! ou : Je n'embarque pas dans ces jeux avec toi! »

Et souvenez-vous que vous demeurez responsable de vos moyens, mais que vous n'êtes pas responsable des choix d'autrui. Alors, même si vous agissez avec respect, honnêteté et transparence, l'autre peut maintenir son choix de malhonnêteté : voilà aussi l'ampleur du défi contenu dans le plaisir de réussir.

En conclusion, soyez préventif. Travaillez à construire un bon esprit d'équipe au sein de votre équipe en maintenant des relations professionnelles constructives. Et si rien de tout ça ne fonctionne... appelez à l'aide. Au moins, vous ne serez plus seul...

Muriel Drolet, CRHA, andragogue, est présidente de Drolet Douville et associés inc.