

CONFÉRENCE PRÉSENTÉE

Dans le cadre du colloque annuel
de l'Association des directeurs généraux
des commissions scolaires du Québec

INTITULÉE

Politique, jeux de pouvoir :
jeux d'échecs ou collaboration fertile

Le 17 novembre 2005

GROUPE CONSEIL
Management et ressources humaines

CFC

MONTREAL Place du Parc, 300, rue Léo-Pariseau, bureau 800, Montréal (Québec) Canada H2X 4B3
Téléphone : (514) 286-8212 Télécopieur : (514) 286-1500

QUÉBEC 897, chemin Sainte-Foy, Québec (Québec) Canada G1S 2K7
Téléphone : (418) 687-3737 Télécopieur : (418) 687-3740

TORONTO 2025 Sheppard Ave., Suite 4210, Toronto (Ontario) Canada M2J 1V6
Phone number: (416) 440-0434 Fax number: (416) 440-2669

cfc@groupecfc.qc.ca
www.groupecfc.com

Table des matières

	page
Conférence Politique, jeux de pouvoir : jeux d'échecs ou collaboration fertile	3
Le niveau politique	5
Les jeux de pouvoir	7
Conclusion	14
Annexe	
Les structures de coopération	16
Le modèle implicite d'action	17
Bibliographie	18

Conférence Politique, jeux de pouvoir : jeux d'échecs ou collaboration fertile

« Les lois qui gouvernent les rapports justes
en politique, dans le mariage ou dans le travail
sont les mêmes qui gouvernent notre vie intérieure.
Chacun de ses domaines requiert une capacité d'engagement
et de constance, une capacité à prendre notre vraie place »¹

Tout d'abord, je voudrais remercier ici tous ceux que j'ai interviewés ou qui m'ont répondu par écrit. Cela m'a été très utile pour tenter de comprendre les éléments et les pratiques qui transforment en collaboration fertile, une situation riche en jeux d'échecs potentiels. De nombreuses lectures² ainsi que l'interview des hauts dirigeants de ma firme m'ont permis d'approfondir le sujet. Je vous livre aujourd'hui le résultat de mes cogitations en espérant qu'à un moment ou à un autre quelques éléments de cette réflexion vous soient utiles.

Ce sujet m'importe depuis le moment où, commençant à intervenir dans le réseau de l'éducation, j'ai pris conscience des enjeux majeurs qui se jouaient au sein des relations délicates entre « Le politique » et « L'administratif ».

J'ai à l'esprit toutes sortes d'images de conseil des commissaires comme de conseil d'établissement paralysés par des jeux de pouvoir non seulement stériles mais destructeurs. J'ai toujours trouvé ça désolant. En même temps, je comprenais qu'il s'agissait d'une situation très complexe et par la même occasion, fertile en dysfonctionnement de toutes sortes.

¹ *Offrandes, 365 pensées de maîtres bouddhistes*, Éditions de la Martinière, 2004, 24 octobre.

² Voir bibliographie.

Au cours de cette préparation, j'ai dû confronter mes préjugés sur « Le politique », les comprendre et traverser mes limites.

J'ai revu à rebours le déroulement de rencontres et de sessions de travail mettant en jeu « Le politique » et « L'administratif », les jeux d'échecs comme les collaborations fertiles et j'en ai connu de magnifique, dans les deux sens.

Je revoyais les deux entités, le groupe qu'il formait et les personnes qui les composaient. Je voudrais donc vous traduire ici mes réflexions suite à ce processus de gestation.

J'aborderai trois thématiques situées à différents niveaux mais qui s'entrecroisent et s'enchevêtrent en continue.

- Le niveau politique
- Le niveau groupal
- Le niveau individuel

Le niveau politique

J'aborderai ici deux éléments importants :

1. Le politique
2. Les jeux de pouvoir

Le politique

- D'entrée de jeu :
 - « Le politique » a mauvaise presse;
 - ne fait rien pour taire cette situation, cela joue en la faveur du pouvoir de la force d'être un peu craint.
- Ce « politique » représenté :
 - à la fois sur le plan local (les établissements);
 - comme sur le plan du territoire (la commission scolaire);
 - est constitué d'individus disparates qui forment une couverture fortement hétérogène.
- Ces gens veulent exercer du pouvoir, qui du pouvoir d'influence, qui du pouvoir de politicaillerie, qui du pouvoir de la rationalité, etc.
 - C'est ce qu'on appelle suavement des « élus ».
 - C'est le très grand privilège de vivre en démocratie!
 - C'est une chose merveilleuse.
 - Avec ses aléas et ses bienfaits.

- Surtout, cela permet à peu près à n'importe qui de se faire élire :
 - s'il le veut assez : pouvoir de persuasion;
 - s'il s'en donne la peine : pouvoir de la volonté;
 - et dans certains cas, s'il en a les moyens : pouvoir de l'argent.

- Ce sont toujours ces mêmes élus qui choisissent en bout de ligne leur dirigeant, mais ces derniers ont, dans beaucoup de cas, une vie plus longue que les premiers (pouvoir de la durée).

- À chaque élection, un certain nombre de nouveaux élus s'amènent et le cycle recommence.

Les jeux de pouvoir

- Le pouvoir de la force : l'abus du pouvoir
- Le pouvoir de domination : c'est moi le boss
- Le pouvoir de légitimation : c'est écrit dans la loi
 - Le pouvoir de séduction : et je te roule et je t'enroule autour de mon petit doigt
- Le pouvoir de persuasion : pouvoir de rationalité
 - Le pouvoir d'influence : donner à l'autre le pouvoir du libre arbitre
 - Le pouvoir d'inertie : l'impouvoir appliqué
- Le pouvoir de l'émergence : s'associer pour mieux créer
 - Le pouvoir politique : stratégie fine de l'utilisation de l'ensemble de ces pouvoirs
- Le pouvoir d'un leader : partager le pouvoir

Fluidité du pouvoir et persistance de l'influence :
le pouvoir n'est jamais acquis et varie beaucoup en fonction
des personnes en présence et des circonstances.
Cela inclut nécessairement et absolument l'exercice de la réciprocité.

La collaboration fertile exige...

- Que l'on clarifie dès que possible les rôles spécifiques et complémentaires des deux entités (des formations spécifiques sont offertes régulièrement à ce niveau) :
 - que l'on rappelle ces spécificités aussi souvent que nécessaires;
 - que chacun prenne la responsabilité de bien comprendre les différences et qu'il les fasse clarifier lorsque la confusion s'installe.

- Que les présidents des commissions scolaires ou des établissements et les dirigeants (directeurs généraux et directeurs d'établissements) apprennent à collaborer et qu'ils s'instruisent mutuellement.
- Que le groupe apprenne à composer avec les diverses formes de pouvoir de manière à les utiliser :
 - pour le bien commun;
 - comme force de levier puissant pour faire avancer les choses.
- De savoir que les opinions divergentes :
 - contiennent en leur sein des croyances essentielles et respectables du point de vue de celui qui les émet;
 - que ces opinions risquent d'être partagées par une certaine partie de la population du territoire;
 - que cette diversité élargit passablement le strict exercice du consensus.
- Surtout, qu'on lise en continu les éléments de fertilité qui se présentent du point de vue de l'avancement du bien commun.
- Que l'on choisisse la démocratie à la démagogie.

L'autorité négociée se définit dans différents rapports³.

- **Par un rapport d'expertise** : par ses connaissances et ses compétences.
- **Par un rapport de conseil** : par le leadership, par l'analyse de pratique, par la recherche de cohérence, par le respect et par l'influence.
- **Par un rapport d'égalité** : par des structures de participation, par des réponses construites et par la concertation.
- **Par un rapport d'imputabilité** : par la responsabilité, par la coordination, par la traduction des obligations en stratégies adaptées, par la veille.

³ Dénommé, 2005.

Le groupal

Un groupe, une équipe

- Avant de dire des groupes qui sont formés d'une composante politique et d'une composante administrative qu'ils forment une équipe, il y a parfois de grands pas à franchir.
- Les membres de ces groupes se connaissent mal (ils se voient régulièrement mais pas aussi fréquemment qu'un groupe qui travaille ensemble jour après jour, qui se voit dans les corridors, etc.).
- À cause du pairage politico-administratif, ces groupes ont des tentacules qui s'étendent et s'insèrent dans un territoire, au meilleur, de façon organisée, mais pas toujours.
- C'est aussi une hydre à deux têtes : la direction générale ou d'établissement, le président du conseil (d'établissement ou des commissaires). Cela exige, de part et d'autre, beaucoup d'ouverture à comprendre :
 - comment ce vis-à-vis appréhende l'exercice du pouvoir;
 - quelles sont ses croyances profondes;
 - quels comportements lui semblent admissibles ou pas.
- On ne dira jamais assez l'importance de placer clairement les rôles mais on n'insistera jamais assez sur le fait que ces rôles, pour une certaine part, sont intimement liés et peuvent créer aisément de la confusion pour le non-initié.
- En même temps, il y a des groupuscules qui se forment :
 - parfois spontanément;
 - parfois politiquement;
 - ces sous-groupes se voient plus souvent et développent une sous-culture qui prend plus ou moins d'importance lorsqu'ils sont en grand groupe.

Le phénomène des groupes

- Le tout est différent de la somme de ses parties.
- Le groupe a sa dynamique propre.
- Le non-verbal dans un groupe a autant d'importance que ce qui est dit, et a souvent plus d'influence.

- On n'a souvent pas le même comportement individuellement qu'en groupe.
- Des personnes adoptent des attitudes stéréotypées :
 - celles qui veulent en imposer;
 - les silencieux;
 - celles qui regardent d'où vient le vent;
 - celles qui cherchent le rassemblement autour d'une même cause;
 - celles qui cherchent la profondeur de l'analyse pour bien comprendre.
- Les pouvoirs dont nous avons parlé précédemment s'exercent de manière :
 - plus ou moins subtile;
 - de façon plus ou moins habile;
 - avec des résultats composites.

La collaboration fertile exige dans ce cas...

- Une observation attentive des mouvements du groupe.
- Des stratégies de groupe qui tiennent compte :
 - de la manière d'exercer le pouvoir de chacun;
 - d'utiliser les dissensus à des fins exploratoires plutôt que les contrer.

Les structures de coopération⁴

Structure de pression

- La structure de pression s'établit naturellement lorsque l'acteur exerce un contrôle maximal sur l'interlocuteur, comme conséquence du fait qu'il attribue à celui-ci peu de compétence par rapport à l'interaction en cours. L'interlocuteur est perçu et traité comme un exécutant qui doit suivre les directives ou les orientations de l'acteur.
- **Une structure de pression provoque de la résistance au changement.**
- Ainsi, lorsqu'une partie du groupe fait pression pour atteindre une visée qui n'est pas partagée, il est plus que probable que les autres membres dressent un mur de difficultés difficile à défaire par la suite.

⁴ *L'interaction professionnelle, efficacité et coopération*, Saint-Arnaud Yves, PUM, Intervenir, 1995.

Structure de service

- La structure de service s'établit lorsque le client est perçu comme relativement compétent et c'est lui qui détermine le but visé mais ne peut gérer le processus.

Dans ce cas, le client est dépendant et l'autre peut avoir la tentation de lui dicter ses vues.

Ainsi, dans le cas du « Politique » qui a besoin de l'administratif pour fournir et comprendre des données internes, l'administratif peut céder à la tentation d'orienter le processus pour amener le « Politique » à ses fins.

Lorsque la situation se répète, cela crée de la méfiance chez le « Politique » qui cherchera par ses propres moyens à obtenir des réponses qui correspondent à ses visées.

Structure de coopération

- **Chercher et nommer un intérêt commun.**

- Dans la structure de coopération, les partenaires exercent un contrôle bilatéral autant sur le processus de l'interaction que sur le but à atteindre. Il y a interdépendance; l'influence allant dans les deux sens : chacun a besoin de l'autre pour déterminer un but commun et ensuite l'atteindre.

Plus les champs de compétence sont reconnus de part et d'autres, plus l'interdépendance est reconnue, plus efficace est le groupe.

S'il n'y a pas de cible commune, l'énergie est dispersée sans assurance de succès.

- **Cinq règles de coopération**

1. Règle de partenariat : « Pourquoi se battre lorsqu'on peut être alliés? »

- **Chercher et nommer un intérêt commun.**
- Quelle que soit la structure de la relation au point de départ – structure de pression ou structure de service, créer avec son interlocuteur un objectif vers lequel les intérêts convergent, de façon à travailler ensemble.

2. Règle de l'alternance : « Le plus court chemin n'est pas la droite. »

- **Changer souvent de canal de communication.**
- Utiliser des canaux de communication spécifiques pour la réception, la facilitation, l'entretien et l'information.
- Alternier systématiquement entre la fonction de facilitation et les autres fonctions.

3. Règle de la concertation : « *Rien ne sert de courir, il faut partir ensemble.* »

– **Gérer le processus de communication.**

- Préparer le terrain.
- Annoncer ses intentions.
- Prévenir ou supprimer les obstacles en donnant de l'information sur le processus.

4. Règle de la non-ingérence : « *Prendre sa place, toute sa place, rien que sa place.* »

– **Reconnaître ses limites et supprimer l'ingérence.**

- Reconnaître les limites de son pouvoir.
- Utiliser celui-ci sans interférer avec le pouvoir de son interlocuteur.
- Éviter l'ingérence et la complicité avec l'ingérence pour favoriser ses choix personnels.

5. Règle de la responsabilisation : « *Chacun a le droit d'être ce qu'il est.* »

– **Respecter et se faire respecter.**

- Respecter chacun comme des êtres uniques, capable de faire des choix personnels.

Le plan individuel

Comme nous le disions précédemment, chacun a le droit d'être ce qu'il est, il possède des compétences qui lui sont propres et il a le devoir de prendre sa place.

■ Le principe du libre-choix

- Quel que soit le degré de pouvoir personnel de quelqu'un, celui-ci reste toujours maître de son comportement; il a toujours un champ de compétence qui lui appartient du simple fait qu'il est une personne autonome considérée socialement et légalement comme pouvant décider de son propre comportement au sein d'un régime démocratique⁵.

■ Le principe de finitude

- L'être humain ne peut rien sans les autres, constitué qu'il est de son caractère provisoire, fini, mortel, incertain et limité. Cela l'oblige à l'ouverture à l'autre sans lequel il ne peut définir son identité propre comme une différence.

Étrangement, plus cette ouverture à la différence et à la richesse de l'autre est grande, plus il se déploie et développe de la sollicitude face à autrui.

■ Le modèle implicite d'action⁶

- Chaque individu envisage la réalité à partir de son éducation, de son histoire personnelle, de ses expériences heureuses et malheureuses. Il se bâtit graduellement un système de valeurs et de croyances qui se traduisent en des attitudes et des comportements. Cela amène des différences de points de vue qui permettent l'enrichissement mutuel.

⁵ Ibid 4.

⁶ Voir figure en annexe.

Conclusion

La collaboration fertile mise sur plusieurs tableaux, du global à l'individuel en passant par le groupe qu'ils forment.

Cette entité complexe formée par « le Politique » et l'administratif est d'abord formée d'individus uniques qui ont des points de vue parfois convergents, parfois divergents, souvent complémentaires. Sans une collaboration fertile, bâtie sur un but commun élaboré au sein d'une structure de coopération, utilisant les compétences individuelles et les talents diversifiés, le groupe ne se compose que d'individus exerçant leur pouvoir à leur manière et dans toutes les directions. Le délicat équilibre du respect des rôles, de leur clarification aussi souvent que nécessaire fait partie des conditions de succès utiles à l'efficacité de la gouverne. La question du sens et de l'utilité de chacun est absolument indispensable dans un tel contexte.

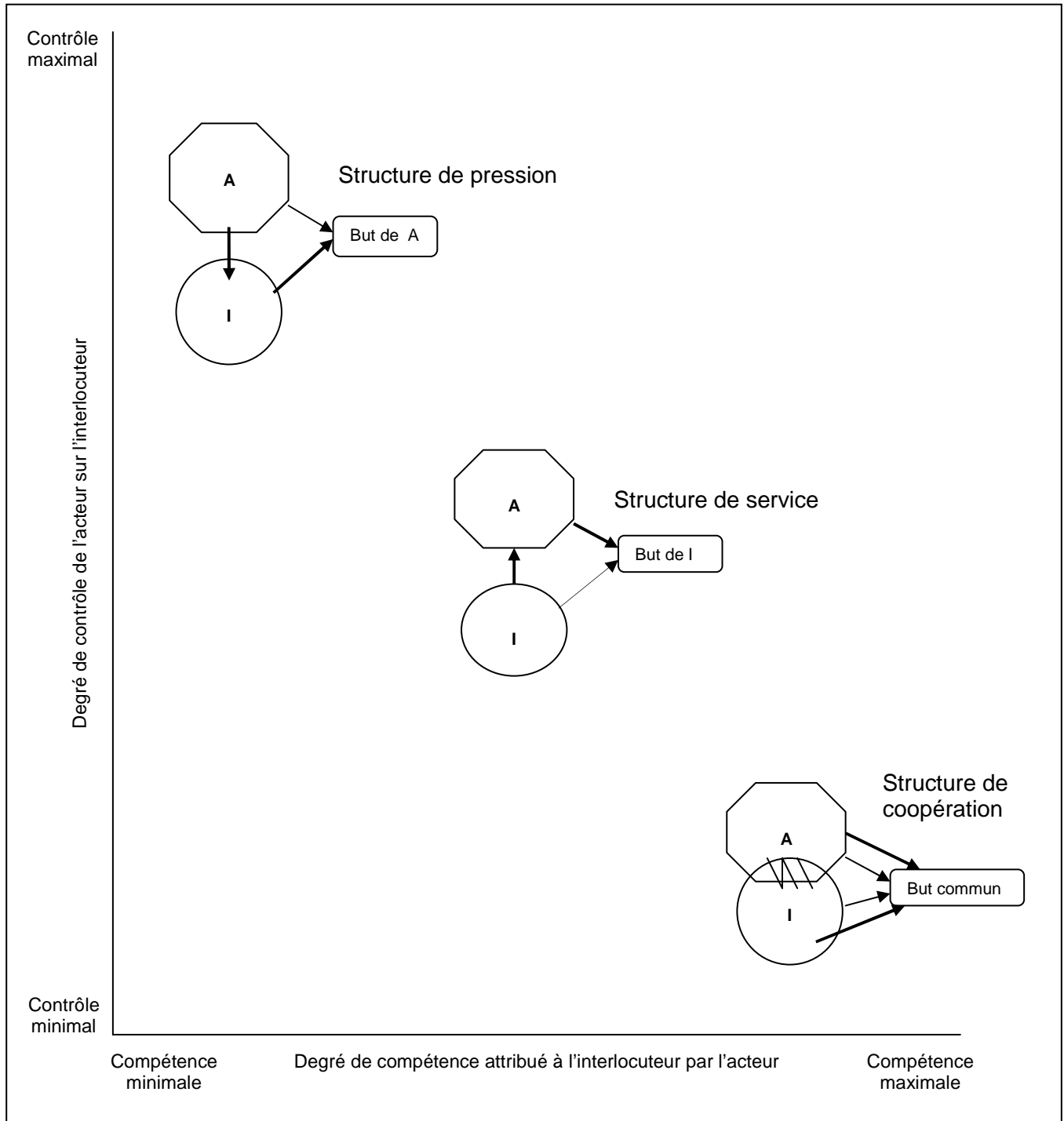
Prises d'action et pistes de réflexion

- Choisir ses causes.
- Développer des réflexes d'explorateur.
- Lire le contexte en continu et en retenir les éléments de collaboration fertile.
- Innover n'est pas se mettre en danger.
- Prendre le risque des pistes inexploitées.

Annexe

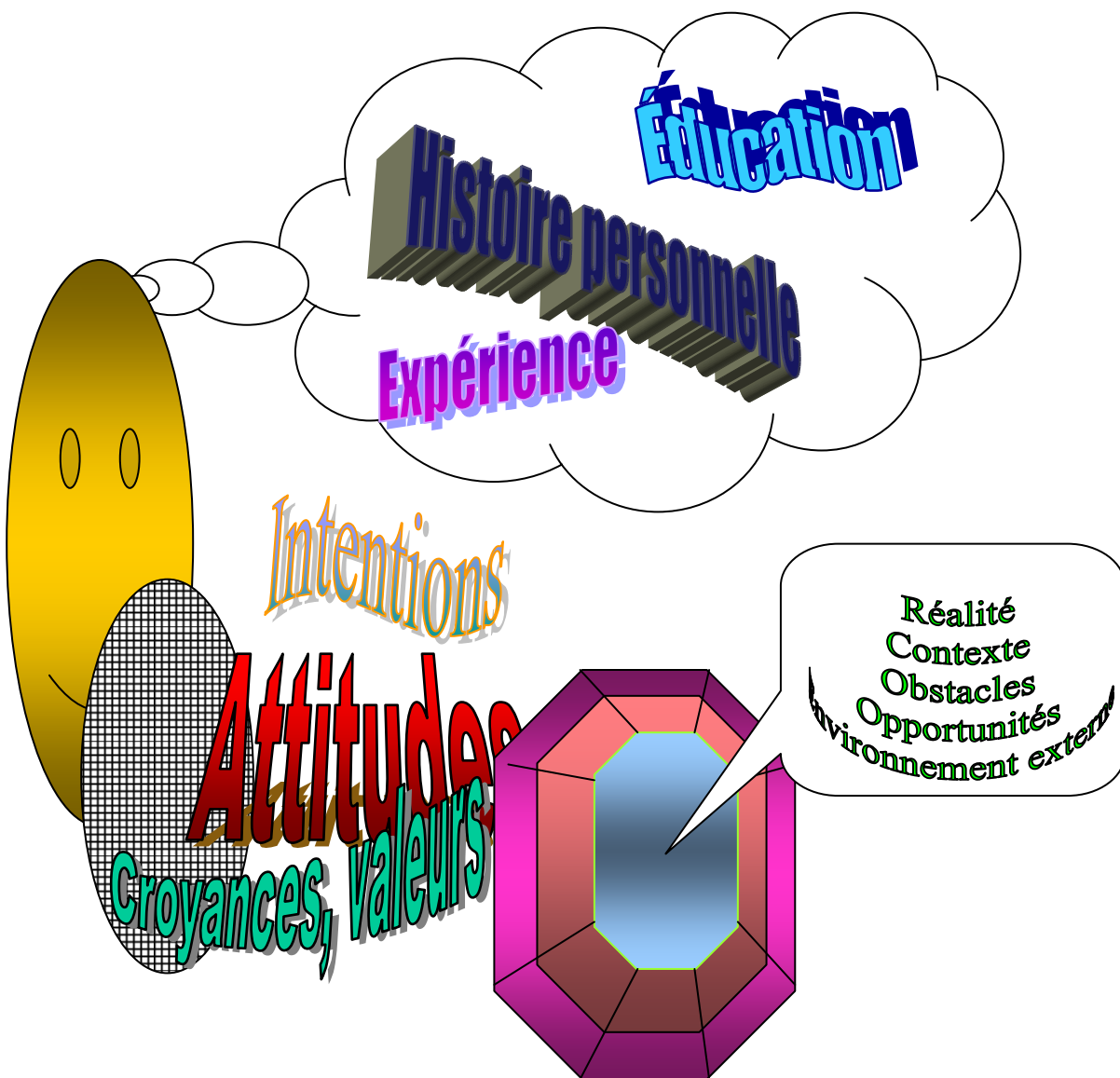
- Tableau des structures de coopération**
 - Figure du modèle implicite d'action**
 - Bibliographie**
-

Annexe : Les structures de coopération



Annexe : Le modèle implicite d'action

Modèle implicite d'action



Annexe : Bibliographie

FRANCISCI Nathalie, *Avoir le sens politique*, Affaire Plus, novembre 2005.

OUIMET Gérard, *Le pouvoir politique du dirigeant d'entreprise : perversité ou nécessité?*, Gestion, volume 30, numéro 1, printemps 2005.

PAQUET Gilles, *Gouvernance et déconcertation*, novembre 2004.

RHÉAUME Jacques, *Éthique et altérité : de quelle éthique et de quelle altérité?*,
Département de communication, UQÀM.

St-Arnaud Yves; *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* ; Intervenir,
PUM, 1995

Les habiletés politiques, Le point en administration scolaire, volume 5, numéro 4,
été 2003.