

Comment utiliser efficacement ses habiletés politiques ?

Pour plusieurs, la politique est la bête noire des organisations. Or, il faut reconnaître que c'est la seule manière de changer les choses et d'innover, voire de transformer une organisation afin de la rendre viable. Comment utiliser ses habiletés politiques de manière efficace ? Ce n'est pas devenir manipulateur ou rusé ; c'est perdre tout de même un peu de son angélisme. C'est faire preuve de pragmatisme. C'est savoir décoder les dynamiques du pouvoir et apprendre à s'y positionner de manière avancée. C'est s'inscrire dans une dynamique d'influence positive.

Concevoir le pouvoir en relation

De manière traditionnelle, le pouvoir est synonyme d'autorité formelle qui consiste à donner des orientations que tout le monde doit suivre. Dans les échanges avec les autres, c'est avoir le dernier mot, dominer quelqu'un d'autre. Dans un tel cadre, les relations au travail sont axées sur la confrontation et le pouvoir se manifeste par des luttes. Or, le pouvoir ne vient pas nécessairement avec la fonction, ni avec le statut, ni par la force abusive.

Le contexte actuel est caractérisé par de nouvelles données politiques, sociales et technologiques. Le politique est de plus en plus marqué par la fragmentation ; l'avènement des nouvelles technologies rend l'information plus accessible et la communication plus rapide ; l'organisation sociale prend l'apparence d'un réseau ; bref, le pouvoir est de plus en plus distribué dans la société.

Règle générale, on considère qu'un bon leader, comme la présidence de la commission scolaire ou la direction générale, sait écouter les autres et les traiter comme des collègues et non comme de simples exécutants.

L'impact sur le fonctionnement des organisations comme les commissions scolaires est énorme. L'information et la communication ne suivent

plus nécessairement la ligne hiérarchique. Les employés sont souvent informés de changements à venir en même temps, voire avant leur supérieur. Forcément, notre conception du pouvoir en milieu organisationnel doit changer.

Un tel contexte organisationnel suppose que la régulation des organisations se fait par le biais de jeux de pouvoir. C'est une régulation d'acteurs. Pour tirer son épingle du jeu, il faut posséder des habiletés politiques particulières. Il ne s'agit plus simplement de savoir jongler avec un éventail plus ou moins élaboré de stratégies à utiliser en toutes circonstances. Il faut être en mesure de faire face à une réalité organisationnelle qui change continuellement.

Il faut se doter de moyens cognitifs utiles pour lire une situation dynamique, sous l'angle d'un jeu de pouvoir. L'analyse stratégique est utile à cet égard, nous incitant à traduire nos objectifs en termes d'enjeux, à identifier les contraintes et les forces en présence (acteurs) et à mobiliser des ressources pertinentes à l'élaboration d'une stratégie efficace.

Pour exercer de l'influence de manière efficace, il faut accepter les interdépendances.

Il faut également se doter d'habiletés politiques en termes de capacité d'action. Règle générale, on considère qu'un bon leader, comme la présidence de la commission scolaire ou la direction générale, sait écouter les autres et les traiter comme des collègues et non comme de simples exécutants. Il est apte à les associer à la prise de décisions. Avoir du leadership, c'est partager une vision, c'est émettre des idées sur où on s'en va et faire en sorte que les autres y adhèrent. C'est manifester une capacité d'influence.

Selon un politologue américain, Robert Dahl, le pouvoir consiste à faire faire à quelqu'un d'autre ce qu'il n'aurait pas fait autrement. Ce qu'il nous dit, en substance, c'est que *le pouvoir s'exerce en relation*.

Le pouvoir n'est pas un attribut personnel, mais quelque chose que l'on acquiert en relation. Toute personne qui entend exercer de l'influence en milieu organisationnel doit reconnaître le pouvoir des autres (c'est le paradoxe du pouvoir).

Pour exercer de l'influence de manière efficace, il faut accepter les interdépendances. Par exemple, un employé d'une commission scolaire ou d'une école dépend de la décision d'un gestionnaire quant à l'orientation à prendre ; le gestionnaire, pour sa part, s'il veut prendre une décision éclairée doit cependant obtenir de l'information sur la capacité de travail de l'employé en question. Tous deux dépendent l'un de l'autre afin de réaliser leur travail respectif.

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg, sociologues de l'organisation, un rapport de pouvoir, c'est un rapport de négociation, un *rapport d'échanges*. C'est une relation inégalitaire où personne n'est complètement démuné. Le pouvoir est la capacité d'obtenir la collaboration de quelqu'un à travers une interaction avec cette personne. Les habiletés politiques essentielles sont alors des habiletés relationnelles. Elles nous permettent d'organiser le pouvoir dans notre relation avec autrui.

Concevez votre organisation scolaire comme un lieu d'échange

Pour décoder son organisation sous l'angle d'un rapport d'échanges, on doit être conscient de ce qui s'échange. Par exemple, si je négocie un contrat afin d'obtenir un service fourni à l'externe, la négociation ne se termine pas avec la signature du contrat. Elle se poursuit tant que je n'ai pas reçu ce que je désire. Sans *monnaie d'échange* à faire valoir au cours du processus de réalisation d'un projet, je risque de ne pas obtenir satisfaction, l'autre partie contractante cherchant à maximiser son intérêt, même aux dépens du mien. Il faut donc demeurer vigilant et conscient de ce que l'on peut mobiliser tout au long d'une relation d'échange.

Mario Vendittoli,
Consultant et doctorant
à l'École nationale
d'administration
publique

Dans la vie de tous les jours, nous sommes confrontés à des situations tendues, des conflits, des tensions. On aimerait que les choses se passent autrement. Par exemple, deux directrices vivaient une situation de conflit au travail. Elles ont fini par s'entendre, en reconnaissant d'abord leur interdépendance, pour ensuite *se donner une règle d'échange* : « Tu me donnes l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail de conception et je te communique de l'information sur les nouveaux services pour que tu puisses réaliser ton travail de planification. » Pour régler leur différend, les deux directrices ont reconnu leur incertitude mutuelle. Lorsque l'échange ne se règle pas de manière satisfaisante entre deux personnes, un supérieur peut jouer un rôle actif et prendre part à la relation, à la manière d'un médiateur, pour favoriser l'émergence d'une règle d'échange.

Voyez-vous comme un acteur scolaire

Devant les situations conflictuelles, nous adoptons souvent le regard de l'analyste. On a l'impression que le problème est sous la responsabilité de quelqu'un d'autre. On cherche un coupable. Or, il est important de se voir comme un acteur scolaire afin de porter un regard réaliste sur la situation. Il faut voir comment l'on s'inscrit dans un *système de relations* jugées problématiques. Assumer ses responsabilités dans une organisation, c'est regarder ce qu'on peut faire pour obtenir ce que l'on cherche. C'est se demander comment faire pour augmenter ma marge de manœuvre dans les circonstances ?

Une bonne stratégie comporte une dimension offensive et une dimension défensive.

Il existe plusieurs types de stratégie utiles pour obtenir ce que l'on désire : la collaboration et la formation d'alliances lorsque nos intérêts convergent avec ceux d'autres personnes; l'affrontement lorsque nos intérêts sont divergents par rapport à autrui; et la négociation, lorsqu'on est prêt à collaborer, mais à certaines conditions. Il faut parfois passer à l'action pour défendre ses valeurs et son intégrité.

Une bonne stratégie comporte une dimension offensive et une dimension défensive. La seconde est moins reconnue que la première, mais tout aussi importante. Il importe en effet de cultiver sa marge de manœuvre avant de passer en mode offensif. Il est utile d'accumuler des preuves, de monter un dossier, de se faire des alliés, de vérifier les mesures formelles à sa disposition, ses droits, ses obligations. La *dimension défensive* aide à se protéger d'éventuelles représailles.

Il importe aussi de diversifier ses ressources et de les mobiliser dans l'action, au moment opportun. Une ressource doit être pertinente dans le contexte. De manière générale, un atout pour soi correspond à une vulnérabilité de l'adversaire. Il faut également poursuivre des *enjeux réalistes*. Qu'est-ce que je peux obtenir dans la situation immédiate sans épuiser mes ressources ?

Pour utiliser ses habiletés politiques avec efficacité, il faut tenir compte des préoccupations des personnes avec qui l'on est en relation.

Une stratégie ayant un lien direct avec la cible comporte l'avantage d'être rapide et le but poursuivi est clair, mais elle peut passer pour de la coercition. À la différence, une stratégie ayant un lien indirect avec la cible peut passer pour de la manipulation. Lorsqu'elle est équi-

librée, la stratégie permet de *créer un effet de levier*. Elle transforme une contrainte en ressource. Pour créer un effet de levier, il faut mettre en place des conditions incitant une personne à agir de manière conforme à nos attentes et préoccupations. Ses intérêts deviennent les nôtres. Le levier, selon François Dupuy, sociologue du changement organisationnel, c'est donner une ressource à une personne pour lui faire adopter une nouvelle stratégie. Un levier, c'est une ressource que vous donnez à quelqu'un afin de l'intéresser à entrer en relation avec vous et non pas contre vous.

Apprenez à devenir un médiateur

Pour utiliser ses habiletés politiques avec efficacité, il faut tenir compte des préoccupations des personnes avec qui l'on est en relation. Pour un gestionnaire scolaire, c'est par exemple réduire l'incertitude sur les résultats tout en donnant l'autonomie des moyens au personnel responsable de les atteindre. Être efficace politiquement parlant, c'est être réceptif à la négociation et au compromis quant à la nature du changement. Ce qui est beau sur papier peut s'avérer inapproprié dans la réalité, considérant les préoccupations des acteurs concernés par le changement. L'exercice efficace du pouvoir se mesure par la capacité à associer le plus de monde possible au changement poursuivi afin de l'enrichir. C'est le propre du médiateur. Pour exercer le pouvoir de manière efficace, il faut aussi apprendre à s'inscrire dans une dynamique d'influence réciproque. Un bon médiateur permet aux autres de le devenir. Il *met les personnes en mouvement*.

Adaptation d'une conférence donnée à Sherbrooke, le 23 février 2007, dans le cadre du colloque Fric, éthique et politique, de la Commission professionnelle des services des ressources financières de l'Association des cadres scolaires du Québec (la présentation de la conférence peut être téléchargée à partir de l'adresse : www.acsq.ca).