



Guerre et paix dans le milieu de la santé: le médecin stratège !

Mieux comprendre la dynamique du pouvoir pour mieux agir....

Isabelle SAVARD, B.Sc., M.A.P.
Conseillère en politique de santé





Des jeux de pouvoir...

On ne peut rien y faire, c'est politique !

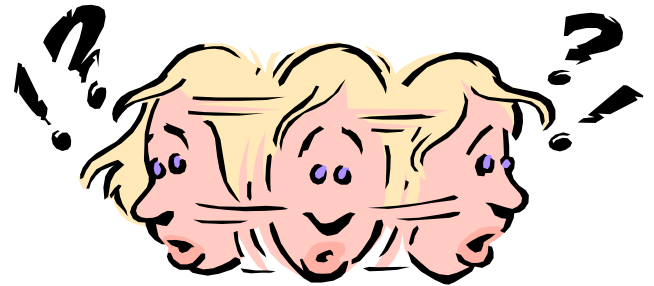
Voyons, ce n'est pas une décision logique...?

Je ne peux pas comprendre comment ils en sont arrivés à cela !

Pourquoi autant de résistance alors qu'ils ont tout à gagner ???

Pourquoi un atelier sur la stratégie?

- # Apprendre à appréhender les jeux de pouvoir pour mieux agir
 - Penser différemment : de la déduction à l'induction !
 - Penser stratégiquement : Il y a une intention, sinon un objectif, derrière tout ensemble cohérent de comportements



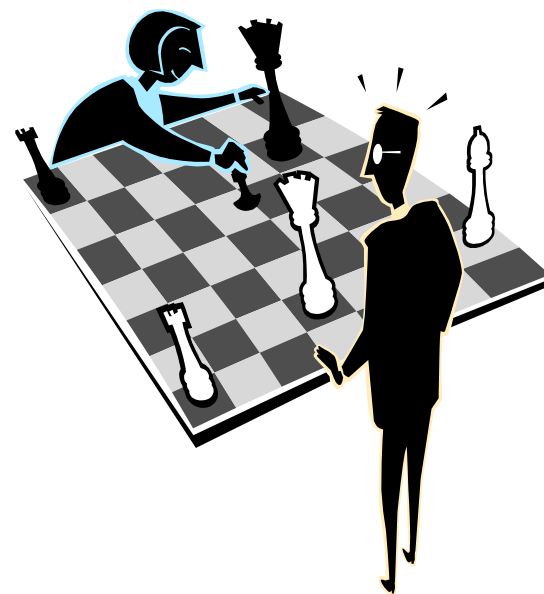
Les jeux de pouvoir : un art à cultiver

« Si les jeux de pouvoir sont inévitables, aussi bien les cultiver comme un art que de les nier ou d'y être maladroit. »

- R. Greene

Les qualités des grands maîtres ...

- # Maîtriser ses émotions
- # Cultiver sa patience
- # Toujours voir l'aspect circonstanciel des choses. Il ne faut pas porter de jugement sur les intentions mais bien sur les actions



Greene, R. *The 48 Laws of Power*, New York, Penguin Books, 2000.

Objectifs de l'atelier

- # Appliquer les concepts de l'analyse stratégique dans une situation de conflit
- # Identifier les stratégies et les enjeux des acteurs
- # Être à même, le cas échéant, d'appliquer les connaissances et habiletés acquises dans son environnement



L'analyse stratégique

- # Inspiré d'une méthode d'enquête et d'intervention dans les organisations (Crozier et Friedberg)
- # L'élément central est le pouvoir
- # S'efforce d'expliquer les comportements en faisant référence aux relations entre les acteurs
- # Les règles, structures et pratiques des organisations sont le résultat des rapports entre les acteurs organisationnels
- # Processus inductif plutôt que déductif



Qu'est-ce que le pouvoir ?

Qu'est-ce que le pouvoir ? (1)

- # C'est une relation d'échange dans laquelle deux personnes (acteurs) au moins sont engagées
- # Les acteurs dépendent les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels
- # Ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui motive l'engagement de ressources

Qu'est-ce que le pouvoir ? (2)

- # Relation réciproque mais déséquilibrée
- # Rapport de force dont l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre
- # Le pouvoir est inséparable des acteurs engagés et des actions demandées

Qu'est-ce que le pouvoir ? (3)

- # On ne peut juger a priori de la domination d'un groupe sur l'autre
- # Le pouvoir est un phénomène relationnel : N'est pas un attribut des acteurs mais la résultante d'une relation

Qu'est-ce que le pouvoir ? (4)

- # La puissance respective des acteurs se trouve dans les atouts, les ressources et les forces dont dispose chacun des acteurs
- # Ce sont les possibilités d'action qui s'échangent à travers une relation de pouvoir
- # Le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés

A ne s'engage pas dans une relation de pouvoir dans le seul but de mesurer ses forces avec lui. Il a un objectif précis: obtenir de B un comportement dont dépend sa propre capacité d'action.

La force, la richesse, le prestige, l'autorité, bref, les ressources que possèdent les uns les autres n'interviennent que dans la mesure où ils leur fournissent une liberté d'action plus grande.

Quatre grandes sources de pouvoir dans une organisation

- # Maîtrise d'une compétence particulière
- # Contrôle de l'environnement ou des environnements pertinents à l'organisation
- # Maîtrise de la communication et des informations
- # Les règles organisationnelles

Les jeux de pouvoir: Les acteurs

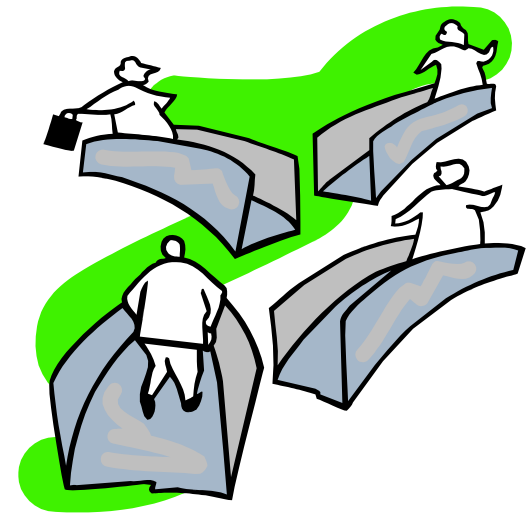
Acteur : individuel ou collectif

- Comportement déterminé par conditionnements et contraintes organisationnelles.
- Part de liberté qui est fonction de la maîtrise de certaines ressources et de la capacité de l'individu à composer avec les contraintes.
- Le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir.



Élargir sa marge de liberté...

- # Garder aussi ouvert que possible l'éventail de ses comportements potentiels, tout en essayant de restreindre celui de son adversaire et de l'enfermer dans des contraintes telles que son comportement devienne au contraire parfaitement connu d'avance.



Élargir sa marge de liberté (1)

Règle 3: Dissimulez vos intentions

Règle 4: Toujours parler moins que nécessaire

Règle 9: Triomphez grâce à vos actions et non
avec des paroles

Règle 11: Apprenez à ce que les autres
dépendent de vous

Greene, R. *The 48 Laws of Power*, New York, Penguin Books, 2000.

Élargir sa marge de liberté (2)

Règle 17: Cultivez l'imprévisibilité

Règle 18: Ne bâtissez pas une forteresse
autour de vous – être isolé est
dangereux

Règle 19: Connaissez les personnes avec
qui vous faites affaire – N'offensez pas
la mauvaise personne

Greene, R. *The 48 Laws of Power*, New York, Penguin Books, 2000.

Élargir sa marge de liberté (3)

Règle 29: Planifiez tout jusqu'à la fin

Règle 31: Contrôlez les options: faites jouer les autres avec vos propres cartes

Règle 35: Magnifiez l'art de choisir le bon moment



Greene, R. *The 48 Laws of Power*, New York, Penguin Books, 2000.

Élargir sa marge de liberté (4)

Règle 45: Prêchez pour le changement
mais ne réformez jamais trop de choses
à la fois

Règle 48: Ne jamais parier sur la stabilité
ou l'ordre. Tout change

Greene, R. *The 48 Laws of Power*, New York, Penguin Books, 2000.

Qu'est-ce qu'une stratégie ?

- # C'est l'ensemble des comportements associés à une finalité donnée
- # On découvre la stratégie des acteurs en induisant leur logique à partir de leur comportement
- # La stratégie repose sur les ressources et les contraintes dont chaque acteur dispose



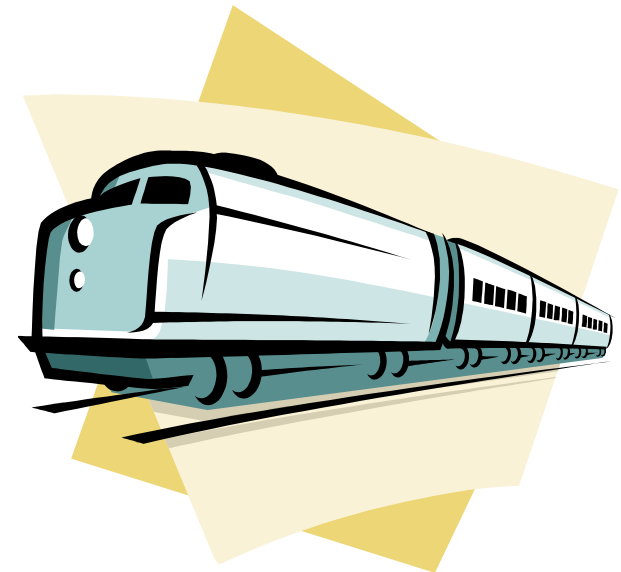
L'enjeu

- # Moyen dont plusieurs acteurs ont simultanément besoin pour poursuivre chacun sa stratégie particulière et pour la maîtrise duquel il y aura compétition.



Exemple : Les cheminots...

1. Malheureux de leurs conditions de travail, ils font la grève
2. Les patrons décident de passer outre et engagent des briseurs de grève
3. Les cheminots se ligotent sur la voie ferrée



Trois postulats de l'analyse stratégique

- # *On ne peut jamais restreindre totalement la marge de liberté des individus*
- # *Il y a une intention , sinon un objectif, derrière tout ensemble cohérent de comportements*
- # *Les projets des individus et leurs comportements stratégiques sont fonction des occasions (opportunités) qui leur sont offertes*

Implique l'utilisation de deux méthodes

- ✦ *Rechercher les logiques qui sous-tendent les comportements, c'est-à-dire, chercher à voir les choses selon le point de vue subjectif des acteurs.*
- ✦ *Rechercher les visées stratégiques derrière tout comportement d'opposition, d'obstruction, de résistance au changement.*

Mieux comprendre la dynamique du pouvoir pour mieux agir...

1. Identifier les acteurs impliqués dans la situation présentée
2. Présenter les événements et les comportements pertinents
3. Identifier les stratégies des acteurs à travers les événements et les comportements
4. Identifier les ressources et les contraintes
5. Identifier l'enjeu

