

L'assertivité au service de l'intelligence collective

S O M M A I R E

2 Le monde bouge

3 Les relations au service de l'efficience

3 Qu'est ce que l'intelligence collective

3 L'intelligence collective dans les collectivités

3 Les objectifs de l'intelligence collective

3 Les conditions de l'intelligence collective

4 Les limites à la mise en place de l'intelligence collective

4 Les bénéfices à développer l'intelligence collective

4 Comment développer l'intelligence collective au sein d'une équipe municipale ?

4 Les différentes conditions à réunir

6 Changer soi-même pour changer la relation

6 La co-responsabilité : s'approprier son pouvoir personnel

6 La liberté d'expression

7 Les différents comportements relationnels

8 Origine et définition de l'assertivité

8 Les caractéristiques des différents comportements

11 Conclusion

Dans le monde des collectivités comme dans le monde de l'entreprise ou le monde en général, il existe un point commun : la permanence des relations.

Certaines fonctions comme celle d'élu amènent à être en relation avec une multiplicité de publics : leurs collègues élus, les agents de la collectivité, les électeurs, les partenaires, les associations ...

La mise en relation de toutes ces personnes a pour objectif de proposer les services les plus adaptés à la population mais l'on peut constater que cette finalité peut très souvent être entravée par des blocages relationnels qui réduisent l'efficacité du travail fourni.

Si nous nous sommes longtemps préoccupés du niveau opérationnel pour améliorer les conditions de travail et la performance, notre propos dans cet article est de mesurer l'importance et l'impact des relations dans une collectivité et d'explorer un mode relationnel qui permette de concilier bien-être et efficacité : l'assertivité.



Le monde bouge ...

Nous sommes dans un monde qui bouge, qui change, qui évolue que ce soit sur le plan des technologies, des process, des méthodes de travail, des lois, des décrets, des modes de management. Les progrès vont parfois plus vite que nos capacités de remise en question, de changement ou du temps que nous possédons. Nous essayons de suivre, nous nous informons, nous lisons, une lecture sur les nouveaux décrets, un article sur l'évolution des collectivités... Nous nous faisons accompagner : une formation sur une nouvelle législation, un coaching d'équipe pour le service...

Le changement le plus important de ces dernières années pour les collectivités est la mise en place de la décentralisation qui a mis les collectivités locales au cœur de la vie économique, sociale et culturelle.

Champs d'interventions élargis, diversification des métiers territoriaux, choc des cultures entre des entités différentes, autant d'éléments qui ont demandé aux élus, aux agents de s'adapter. A cela s'est ajoutée une exigence croissante de la part des usagers et une notion de résultat, de performance qui étaient jusqu'alors réservées au monde du privé.

Si nous partons du principe que tout est systémique, que l'environnement, les organisations, les hommes sont en interaction permanente et s'influencent mutuellement alors nous pouvons comprendre que les mutations en cours bousculent le monde des collectivités et demandent une remise en question des méthodes de travail, des pratiques managériales et relationnelles.

Le mode de fonctionnement bureaucratique, le management taylorien ne permettent plus de répondre aux nouvelles exigences qu'entraînent ces mutations.

La nécessité d'efficacité, de performance, l'évolution des technologies comme intranet, extranet et le besoin des individus obligent à développer des modes de travail résiliants : travail en équipes, transversalité, groupes projets ...

Dans le milieu des collectivités on tend de plus en plus vers un système résilient

avec encore de forts ancrages dans le système taylorien.

La mise en mouvement d'un système culturel est lente, les représentations doivent être revues, les résistances dépassées.

Certaines collectivités, certains dirigeants publics locaux (fonctionnaires et élus) fonctionnent encore sur le mode de pensée taylorien : les personnes les plus haut placées en terme de hiérarchie ou de fonctions décident et les personnes à un échelon hiérarchiquement inférieur exécutent. D'ailleurs, les personnels de catégorie C sont bien dénommés les exécutants et pourtant, nous pouvons constater auprès de ce type de public que le besoin fort et émergent qui bouscule parfois les directions, est celui d'être impliqué dans des projets, de participer, d'émettre des idées et que la démotivation, la passivité des collaborateurs est souvent le signe que l'on ne les sollicite pas suffisamment. Pour exemple : la direction d'une collectivité sous l'impulsion des élus avait demandé à former son personnel à l'accueil physique et téléphonique avec deux objectifs : améliorer l'image de la collectivité et la reconnaissance de la fonction afin de remobiliser les collaborateurs qui lui semblaient moins impliqués.

Lors des échanges les stagiaires expliquèrent que le lieu d'accueil allait être réaménagé et qu'aucune personne de l'équipe n'avait été consultée. Seuls les directions et les architectes avaient fait des propositions. Qu'en est-il de la reconnaissance de leurs fonctions ? A-t-on rendu les agents passifs, démotivés ou acteurs ?

Pourquoi n'avoir pas demandé les avis, les idées de ces collaborateurs les plus directement concernés ?

Différentes peurs freinent les dirigeants dans leur volonté de modifier leur mode de fonctionnement ; en rendant les collaborateurs acteurs vient la peur de perdre le pouvoir, le contrôle. En sollicitant les collaborateurs pour qu'ils émettent des idées vient la peur d'avoir des demandes que les dirigeants ne pourront pas satisfaire, comme le fait d'obtenir plus de moyens humains ou

financiers.

Le monde, les contraintes extérieures, les hommes exigent une nouvelle manière de travailler ensemble, alors comment modifier ses modes de fonctionnement, permettre à chacun de trouver sa place sans se mettre en danger.

Dans l'exemple de l'organisation du lieu d'accueil, chacun aurait pu trouver sa place, s'enrichir mutuellement et s'approprier le projet, les agents émettent des idées, des suggestions concrètes, les directions définissent les processus pour faire émerger les idées et définir les contraintes budgétaires, les élus portent le projet politique (Ex : la proximité et le service rendu aux usagers).

Les relations au service de l'efficace

L'Etat, les usagers sont de plus en plus exigeants, la demande explicite ou implicite est que le meilleur service soit rendu, que l'on réponde à leurs attentes tout en maîtrisant le budget. Pour être plus performant, les marges de manœuvre sont faibles puisque la contrainte supplémentaire est de répondre à ces exigences à moyens humains et financiers constants.

Alors sur quel levier peut-on agir tout en respectant ce « cahier des charges » ? Il est un domaine qui gagnerait à être exploré, c'est celui des relations.

En effet, nous pouvons constater au travers de différentes interventions que 80 % des dysfonctionnements dans les collectivités que ce soit, un manque d'efficacité, de motivation, de créativité, de cohésion, la non-applica-

tion de règles, de consignes est due à des problématiques relationnelles et que le fait de travailler sur les relations entre les individus est souvent résolutoire.

D'après vous, pourquoi une équipe municipale à des difficultés à élaborer une vision commune ? Pourquoi les réunions semblent souvent improductives ? Pourquoi les usagers sont sceptiques quand à l'utilisation de l'argent public ? Pourquoi le taux d'absentéisme est important chez certains agents ? Pourquoi les élus se démotivent ?

La composante relationnelle est souvent première. Interrogez-vous sur le type de relations que vous avez mis en place avec vos interlocuteurs. Chaque personne se sent elle suffisamment en sécurité pour exprimer ce qui

convient ou ne convient pas ? Quel est le degré d'ouverture des personnes, des équipes et de l'organisation ? Les équipes ont-elles créé les conditions pour co-produire ou co-construire ? L'organisation, au travers de la direction, est-elle porteuse de principes créant ces conditions d'ouverture dans les relations ?

Des relations basées sur la confiance, où chacun peut s'exprimer dans le respect des uns et des autres, où l'expression, les idées, les savoirs de chaque individu sont encouragés, permettent de concilier l'efficace avec pour objectif un meilleur service à la population et le bien être des individus dans l'organisation, chacun se sentant reconnu. En procédant ainsi nous développons l'intelligence collective.

Qu'est ce que l'intelligence collective ?

L'intelligence collective s'observe principalement chez les insectes sociaux (fourmis, termites et abeilles), les animaux se déplaçant en formation (oiseaux migrateurs, bancs de poissons) et les mammifères chassant en meute (loups, lionnes, hyènes).

Il y a trois caractéristiques communes à cette intelligence collective naturelle :

- L'esprit grégaire : Ils aiment la proximité de leurs semblables et en retirent des avantages
- L'interaction par le moyen de signaux (grognement, comportements, odeurs)
- La coordination du groupe est implicite et se fait au travers de règles très simples au niveau individuel.

■ L'intelligence collective dans les collectivités

L'intelligence collective est la capacité des différents acteurs des collectivités à coopérer afin de mettre en commun les savoirs, les expériences, les difficultés, les compétences pour faire face ensemble aux situations présentes et à venir.

L'intelligence collective participe à la croissance des individus et des organisations.

Pour mettre en mouvement tous les acteurs, les faire interagir, il va être nécessaire d'inventer un nouveau mode relationnel basé sur la confiance

permettant ainsi à chacun de s'exprimer à propos de ses ressentis, de partager ses idées, de nommer ses désaccords, de dire ce qui lui convient et ne lui convient pas. C'est à ces seules conditions que l'intelligence collective sera possible.

■ Les objectifs de l'intelligence collective

- Créer de la valeur
- Augmenter l'efficacité, la productivité
- Créer du lien entre les personnes
- Participer à l'évolution de chacun
- Valoriser les individualités.

■ Les conditions de l'intelligence collective

- Une vision partagée : quelle est notre finalité ?
- Une confiance mutuelle entre les membres
- Des règles tacites ou explicites identiques pour tous les membres
- La coresponsabilité : chaque personne est responsable de sa propre action
- Le vote et le consensus sont les moyens de prise de décision
- Un système de régulation : évaluation, optimisation, correction des erreurs.



Les oiseaux migrateurs comme les oies sauvages pour optimiser leurs vols sur de grandes distances et ainsi moins se fatiguer adoptent des formations en V qui leur permettent d'étendre leur distance de vol de près de 70 % car chaque oiseau prend l'aspiration de son prédécesseur comme le font les cyclistes.

■ Les limites à la mise en place de l'intelligence collective : les effets de groupe

- Lorsque les personnes n'osent pas dire ce qu'elles pensent à propos d'une décision (crainte)
- Les échanges voir les « réunionnistes aigües » qui ne mènent à rien (absence de méthodologie)
- La perte de son sens critique sous l'influence du groupe (l'idéologie)
- Penser que l'individu ne possède pas le potentiel nécessaire pour participer à l'intelligence collective.

■ Les bénéfices à développer l'intelligence collective

- Développer l'efficacité et la performance : le partage d'idées, de savoirs, de compétences, permet d'être plus fort à plusieurs plutôt que seul
- Réduire les risques : faire face ensemble aux situations complexes grâce à la pluridisciplinarité, à la complémentarité
- Réguler les conflits
- Prévenir les risques psycho-sociaux
- Développer l'esprit d'équipe
- Participer à la reconnaissance des individus

- Renforcer la solidarité
- Faciliter les phases de transition, de changement
- Développer la motivation en impliquant les personnes.

Comment développer l'intelligence collective au sein d'une équipe municipale ?

L'équipe municipale peut faire le choix de fonctionner en mode « collections d'individus » c'est à dire que chaque élu est centré sur son domaine et y développe son expertise.

La tendance est plutôt au renforcement de sa propre identité, à la délimitation de son territoire et les relations, les échanges entre les membres de l'équipe ne nourrissent pas ou peu la politique globale.

Le mode « groupe solidaire » a pour visée la complémentarité des uns et des autres, la communication, la solidarité entre les membres de l'équipe est renforcée.

Le mode « équipe performante » est centré sur l'élaboration d'une vision commune, un sens donné à la politique investie durant le mandat. Les interactions entre les membres de l'équipe sont nombreux et il y a co-construction d'une vision commune.

L'objectif est que l'ensemble de l'équipe s'approprie le projet politique dans son ensemble afin d'avoir une vision globale et ainsi pouvoir communiquer et être crédible auprès des citoyens et faire partager le projet de la collectivité aux agents.

Ces trois étapes correspondent au processus de maturation et de fonctionnement d'une équipe (en référence aux trois stades de développement de V. Lenhardt). Sur la durée d'un mandat, certaines équipes vont fonctionner en mode collection d'individus, d'autres vont accéder au

stade d'équipe solidaire et d'autres vont cheminer vers l'étape d'équipe performante en développant l'intelligence collective.

■ Les différentes conditions à réunir pour développer l'intelligence collective

• Construire une vision partagée :

Comment s'investir dans son mandat si on ne sait pas où l'on va ?

Que voulons-nous pour notre commune, notre département, notre région ?

La finalité peut être portée par le leader mais la co-construction avec son équipe de cette vision permet souvent un engagement et une volonté plus importante d'aboutir.

Le travail en commun doit porter aussi bien sur les enjeux en identifiant la vocation, la raison d'être de la collectivité, que sur les principes de management et les actions. Si ces éléments sont alignés et en cohérence, ils permettent de donner du sens, clef de la mise en œuvre et de l'engagement.

Un travail sur la vision devrait être un préalable à la mise en œuvre du projet politique au début d'un mandat et au cours de ce même mandat lorsqu'un changement doit être amorcé.

Les trois tailleurs de pierre : une métaphore sur le sens

Il était une fois ... Un riche seigneur qui visitait une ville voisine de son château, en compagnie de sa noble cour. Arrivé sur la grande place transformée en vaste chantier, ses gardes eurent du mal à lui frayer un chemin à travers la foule d'artisans et d'ouvriers affairés.

Le seigneur mit finalement pied à terre et après avoir inspecté les alentours, il s'approcha de trois hommes assis par terre, chacun devant un bloc de pierre et occupé à le tailler à grands coups de marteau. Le travail très pénible, semblait le même, mais l'allure des trois travailleurs était visiblement bien différente.

- Que faites-vous là mes braves ? demanda le seigneur intrigué par cette différence d'attitude.

Le premier ouvrier leva son regard fatigué, morne, désabusé, jeta d'un air de dégoût son marteau par terre et maugréa :

- Je taille une pierre !

Le deuxième paraissait indifférent : comme si son travail ne le concernait pas.

Tout en besognant, il semblait attendre sans joie la fin de journée. Il répondit d'une voix neutre et sans lever les yeux :

- Je taille une pierre pour construire un mur !

Le troisième, lui, faisait vraiment plaisir à voir : son allure joyeuse, l'éclat de son regard, son enthousiasme, montraient combien il était passionné par son ouvrage. Il leva la tête et en souriant répondit :

- Messire, je construis NOTRE CATHEDRALE !

Auteur inconnu.



• **La confiance : terreau de relations constructives**

Sans un climat de confiance, l'ouverture n'est pas possible, c'est à dire que les conditions ne sont pas créées pour permettre aux personnes de s'exprimer, de dire ce qu'elles pensent ou ressentent.

• **Les quatre piliers nécessaires à la mise en place d'un climat de confiance**

✓ **La transparence**

La non-information, la rétention d'information, les non-dits sont interdits car la désinformation, les interprétations sont génératrices de peurs, de suspicions, de conflits.

✓ **La cohérence**

Les élus, chefs de services doivent être cohérents entre ce qu'ils pensent, disent, demandent et font.

Ex : les chefs de service demandent à leur personnel d'accueil de respecter les règles de politesse avec les usagers ; eux-mêmes ne disant pas bonjour à leurs collaborateurs !

L'incohérence si elle répétée et non explicitée est un frein au climat de confiance.

En conséquence, il est nécessaire de communiquer à propos de son incohérence, d'expliquer réactions, changements, non-application plutôt que de faire le choix de ne rien dire, ce qui déstabilise son entourage ou de répondre « c'est comme ça ! » qui

bloque la communication et rompt la relation.

✓ **La reconnaissance**

Chaque personne doit être reconnue, tout d'abord en tant qu'être humain puis en tant que professionnel ; chaque élu a un potentiel, des richesses propres.

Les points de vue, opinions, idées, suggestions, bonnes pratiques des collaborateurs doivent être considérés comme importants.

✓ **La Protection**

Les personnes ne seront pas sanctionnées du fait d'avoir exprimé leurs opinions, leurs désaccords.

Toute personne doit s'interdire d'utiliser les propos, ressentis de l'autre dans l'objectif de prendre le pouvoir, de déstabiliser, d'affaiblir.

Le climat de confiance créé permet de sécuriser les personnes et par voie de conséquence de générer de l'ouverture ainsi créatrice de richesse, d'échange, de partage, de développement, chacun se sentant important prendra sa place et osera s'exprimer.

• **Les difficultés, les erreurs doivent être partagées et non sanctionnées**

Savoir que les difficultés, les erreurs ne seront pas sanctionnées va autoriser les personnes à les partager. L'objectif est de trouver des solutions et non de chercher des coupables.

Pour certains élus les champs d'interventions qu'ils investissent pendant leur mandat, leur sont au départ quasiment inconnus, par conséquent, des difficultés peuvent voir le jour, des erreurs peuvent être commises. Partager permettra de les résoudre ensemble et éviter que la situation perdure ou s'envenime.

L'erreur est humaine, chacun dans son parcours professionnel, de vie a dû commettre des erreurs. Comment avez vous réagit face à cela ? Avez-vous dit ou pas dit ? Attendu ou pas ?

Les erreurs, les difficultés ne doivent pas être considérées comme des points de non retour ou des points de blocage mais comme des sources d'appren-

tissage pour l'individu, l'équipe et la collectivité.

L'apprentissage et la progression passent par le chemin des erreurs si ce n'est pas le cas, c'est que probablement nous restons dans notre zone de confort et que nos objectifs sont peu ambitieux.

Partager ses difficultés, ses erreurs vont permettre à la personne, à l'équipe, l'organisation de trouver des options, des solutions ensemble avant qu'elles ne créent des dysfonctionnements importants.

• **L'interdépendance : tout le monde est indispensable**

Nous entendons souvent dire « personne n'est indispensable » la fonction est indispensable mais la personne elle-même ne l'est pas, on peut remplacer cette affirmation par le contraire « chaque personne est indispensable ».

Pensez-vous que si nous disons à une personne « tu es remplaçable », cette même personne se sente reconnue et par voie de conséquence ait envie de s'investir, et soit motivée ?

De plus, chaque personne est unique, de par ce simple fait, elle est irremplaçable.

Le regard doit se porter sur l'individu, son potentiel, ses qualités, ses compétences intrinsèques, soit au-delà de sa fonction, de son profil de poste. Ainsi les personnes ne seront plus interchangeable et chacune deviendra indispensable et se sentira reconnue. De même que chaque poste, fonction, service est indispensable, si l'un d'entre eux n'existe pas, un dysfonctionnement à plus ou moins long terme apparaîtra.

Sans les élus, il n'y aurait pas de projet politique et d'actions répondant aux besoins de la population, sans la personne à l'accueil les usagers ne sauraient pas où se diriger, sans l'agent d'entretien l'image de la collectivité en pâtirait.

Chacun doit comprendre l'utilité de chaque fonction pour le bon fonctionnement de la collectivité, les compétences requises des personnes, les complémentarités des uns et des autres afin de rentrer plus facilement en relation et de se reconnaître mutuellement.

• L'écoute réciproque

Combien de temps passez-vous à vous écouter pendant une réunion du conseil municipal ? Combien de temps passez-vous à parler ? Combien de temps passez-vous à parler tous en même temps ?

Ces temps de réunion traînent souvent en longueur et manquent d'efficacité car beaucoup de temps est perdu à parler, débattre sans s'écouter, chacun défendant avec fermeté sa position sans donner le temps aux autres de donner leurs propres opinions. Comme dit Goethe « parler est un besoin, écouter est un art », c'est dire si nous devons apprendre, nous entraîner pour écouter l'autre. Le fait d'entendre (processus naturel) ses interlocuteurs plutôt que de les écouter (processus volontaire) est source d'incompréhensions, d'interprétations voire de conflits.

Il va être nécessaire, le temps de l'écoute, de faire abstraction de ses critères, valeurs, avis afin de se centrer sur l'autre et non sur soi, de créer cet espace qui permet à l'autre de s'exprimer.

■ Changer soi-même pour changer la relation

Nous aimerions pouvoir changer les autres lorsque les choses ne se passent pas comme nous le souhaitons mais cela n'est pas possible sans leur consentement !

Les personnes ont toutes cette capacité à changer, à évoluer mais cela requiert qu'elles en aient envie. Lorsqu'un mode relationnel ne vous convient pas, si vous souhaitez qu'il se modifie, alors décidez de changer votre propre mode de communication ou votre comportement ainsi la relation s'en trouvera modifiée.

Lorsqu'une relation ne se passe pas bien, chacun doit s'interroger sur sa part de responsabilité, celle-ci étant partagée.

Exemple : « mon collègue ne comprend pas ce que je lui dis » avant de le

traiter d'idiot ! Je dois me poser la question, ai-je créé les conditions pour qu'il comprenne ? Ai-je utilisé une communication adaptée ?

■ La co-responsabilité : s'approprier son pouvoir personnel

La co-responsabilité signifie que nous partageons la responsabilité de ce qui arrive.

La direction et ses collaborateurs ne peuvent s'accuser réciproquement d'être responsables des dysfonctionnements.

Chacun a une part de responsabilité dans les résultats, le type de relations établies, les problèmes rencontrés et la manière de les résoudre.

L'objectif n'est pas de trouver un coupable mais de permettre à chacun de se réapproprier son pouvoir personnel, c'est à dire cette capacité à agir, à faire évoluer, à changer les choses.

Nous pourrions conclure en disant que tout le monde est co-auteur de l'histoire de la collectivité.

L'organisation (la direction et les collaborateurs) est responsable de ce qu'elle fait, de ses choix, de ses décisions et de ses résultats.

■ La liberté d'expression

Chacun est libre et est encouragé à exprimer ses pensées, ses avis, ses opinions, ses ressentis. Ce qui permet à l'individu d'être en cohérence avec lui-même, par conséquent de réduire les tensions internes et d'éviter les non-dits source de blocage, d'interprétation de désinformation dans l'équipe ou l'organisation.

Il n'est pas bon de tout dire affirmeront certains ; est-il préférable de ne pas dire, ou de mentir, aurais-je envie de répondre en écho ?

Quels bénéfices pourront-nous retirer de ces différents choix entre dire et ne pas dire ?

Donner le droit aux personnes de ne pas vouloir, de ne pas être d'accord et de l'exprimer permet le changement et participe à la reconnaissance.

✓ L'implication des acteurs

Quoi de plus valorisant que d'être sollicité pour notre expertise, notre savoir, nos qualités ?

Les bonnes idées, l'innovation, le bon sens souvent résolutoire peuvent venir de la part de tous les niveaux hiérarchiques. Alors plutôt que de générer de la passivité, de la démotivation en restant sur un système de management taylorien, faisons appel à l'ensemble des forces vives d'une collectivité en rendant les gens acteurs.

✓ Impulser un mode relationnel assertif :

L'élu est un communicant ; parler en public, présenter un projet en conseil municipal, convaincre un électeur constituent des éléments primordiaux de la fonction.

Mais au-delà de la communication, les élus doivent apprendre à se positionner dans leurs relations, tant vis-à-vis des autres élus que du personnel territorial.

Savoir dire non à un collègue, exprimer un reproche à un de ces agents, oser faire une demande au maire, exprimer son désaccord dans un conseil municipal, même si la majorité est d'accord, savoir féliciter ses collaborateurs... Cette capacité à exprimer ce que l'on pense dans le respect de soi et des autres se nomme l'assertivité.



**Raphaël
GUERRERO**
Maire de Jarrie
(38)

Comment percevez-vous l'évolution de la fonction de Maire depuis ces dernières années ?

La fonction se professionnalise, cela devient un vrai métier. Deux termes me viennent à l'esprit complexification et spécialisation. Les règles, les lois, les normes évoluent rapidement et il est nécessaire de se tenir informé surtout dans une collectivité de petite taille qui ne possède pas de service dédié à cela. Spécialisation, les agents sont formés, la population est informée et l'élu doit être de plus en plus pointu pour répondre à chacun.

Quels sont les éléments qui vous paraissent importants pour qu'une équipe travaille avec efficacité ?

- Adopter un mode de management participatif, auparavant réservé au privé il s'applique maintenant à la fonction publique. Tous les projets sont soumis aux personnes concernées.
- Respecter la diversité de l'équipe municipale.
- Se faire plaisir : les agents qui se font plaisir seront plus efficaces et pro-actifs.
- Savoir écouter les agents, leurs savoirs ; un élu n'est pas forcément un dieu vivant qui sait tout. On en apprend tous les jours.
- L'exemplarité : j'applique ce que je demande ou ce que je dis, en tout cas j'essaye !
- Donner des responsabilités à ses collaborateurs, les impliquer en leur demandant leurs avis, leurs idées sur un projet concernant la commune.
- Faire des compliments : savoir remercier pour un travail effectué, de l'investissement temps sur un projet
- Délégation et confiance : je délègue à qui je fais confiance mais je contrôle la réalisation faite dans le cadre de la délégation et pour instaurer la confiance avec d'autres collaborateurs, je construis par étape, je commence par une tâche avec peu d'enjeux puis avec des enjeux plus forts. Travailler ensemble permet aussi de voir si la personne a la même manière de voir les choses. Tout ceci doit se faire dans le respect des fonctions de chacun, le fonctionnaire propose, l'élu dispose.

Quels sont les signaux qui doivent alerter sur un dysfonctionnement dans une équipe ?

Au niveau technique une perte d'efficacité, la sensation de tourner en rond.

Au niveau humain : une ambiance lourde, peu de communication entre les personnes, de l'absentéisme, une personne très investie qui se met à regarder ses horaires. Le mal-être des collaborateurs. Ceci est valable autant pour les agents que pour les élus.

Comment permettez-vous que les choses soient exprimées dans votre équipe ?

Quand je sens que les élus ruminent, j'arrête et je demande ce qui se passe, ce qui permet d'éviter les situations difficiles, quant aux agents je leurs tends la perche ; j'essaye de connaître au mieux mes collaborateurs, leurs motivations, leurs personnalités et je les engage dans des actions qui les concernent et les motivent. Lorsque des tensions sont présentes, je dis « je sens que ça ne va pas » et j'écoute ce que la personne a à me dire, parfois j'en suis le responsable, je m'en excuse et je répare.

Personnellement, je ne sais pas ne pas dire ce que je pense. Je le fais avec respect et politesse mais je l'exprime.

Pourquoi avez-vous choisi de mener un travail d'accompagnement avec votre bureau municipal ?

Il y avait une situation de tensions, de non-dits qui rendait notre politique sociale peu efficace ; grâce à cet accompagnement et à la méthode employée nous avons sorti le meilleur de chacun et traité les non-dits. Le travail sur la vision nous a permis de définir la raison d'être de notre action sociale, de clarifier notre stratégie, de développer notre efficacité et nous a donné la volonté de mettre en œuvre notre politique sociale. Autre bénéfice, les personnes communiquent beaucoup plus et partagent des moments de convivialité.

Un dernier mot ...

Le parti politique ce n'est pas le plus important, ce qui est important c'est ce que chaque personne possède en elle, ses valeurs, son expérience personnelle et professionnelle. En faisant appel aux ressources de chacun cela permet de contribuer à la raison d'être de la collectivité, de mettre en œuvre des projets et de mieux s'occuper des services publics.

Les différents comportements relationnels

■ Origine et définition de l'assertivité

Le terme assertivité vient du verbe anglais « to assert » qui signifie s'affirmer, défendre ses droits.

Ce concept trouve sa source aux Etats-Unis dans le mouvement de la non-violence initié par Gandhi et Martin Luther King où les minorités cherchaient l'égalité des droits tout

en refusant la violence.

Dans les années 70, le psychologue Andrew Salter et le psychiatre et professeur de médecine Joseph Wolpe l'ont élargi aux relations familiales et professionnelles.

Le terme assertivité a été traduit par Joseph Wolpe comme « l'expression libre de toutes émotions vis à vis d'un tiers, à l'exception de l'anxiété ».

En d'autres termes, être assertif, « c'est oser et savoir exprimer ce que l'on pense et ressent dans le respect de soi et des autres ».

L'assertivité est un des comportements que nous adoptons dans nos relations mais parfois nous en utilisons 3 autres que sont : la fuite, l'agressivité, la manipulation

■ Les caractéristiques des différents comportements

• La fuite

La fuite est une attitude d'évitement, de repli, de soumission face aux gens, aux événements, aux difficultés.

✓ Caractéristiques

De façon générale la personne passive :

- Ne donne pas son opinion
- Evite le sujet, les situations de conflits
- Nie l'existence des problèmes ou de ce qu'elle ressent
- N'exprime pas ses désirs et besoins et attend que les autres le fassent pour elle
- S'exprime peu ou pas
- Ne prend pas d'initiative
- Trouve des prétextes pour ne pas passer à l'action
- Se justifie
- Connaît des difficultés à prendre sa place
- Est soumise
- Relativise ses émotions et les situations pour se donner une bonne raison de ne pas agir.

✓ Relation avec les autres

- Accepte tout des autres
- Se laisse envahir
- L'autre choisit à sa place.

✓ Conséquences négatives de ce comportement

- Non-respect de soi : je passe après les autres
- Maux physiques : mal de ventre, insomnies ...
- Energie bloquée
- Perd son pouvoir personnel : les autres décident à sa place
- Anxiété, dépression.

✓ Langage usuel des personnes passives

- « je n'ai pas le temps »
- « ce n'est pas important »
- « ce n'est pas mon problème »
- « on ne peut rien y faire »
- « c'est comme ça ».

• L'agressivité

L'agressivité est une attitude d'attaque, de domination qui a pour objectif de prendre ou de conserver le pouvoir sur l'autre afin de le soumettre.

✓ Caractéristiques

De façon générale la personne agressive :

- Ne respecte pas les droits des autres
- Dévalorise, rabaisse l'autre, le ridiculise
- Culpabilise, accuse, juge
- Occupe toute la place
- Intimide, provoque, impose
- Coupe la parole
- Parle plus et plus fort que les autres
- Ironise
- Utilise menace ou punition pour obtenir l'accord de quelqu'un
- Communique clairement et très directement ses besoins, désirs, sentiments.

✓ Relation avec les autres

- Ne respecte pas les droits et besoins des autres
- Envahit l'espace de l'autre

✓ Conséquences négatives de ce comportement

- Gaspillage d'énergie
- Solitude : l'entourage va l'éviter et faire de la rétention d'information
- Confiance brisée : les personnes ne vont plus oser s'exprimer face à cette personne
- Produit de la crainte dans l'environnement => soumission ou agressivité de la part de l'entourage

✓ Langage usuel des personnes agressives

- « tu es idiot de ne pas faire ce que je te dis »
- « bouges-toi, tu te ramollis »
- utilise le « tu » et le « vous » accusateur - « vous ne comprenez rien à ce que je vous dis »
- « c'est moi qui décide »
- « c'est comme ça »

• La manipulation

La manipulation est une attitude qui consiste à utiliser des moyens détournés (flatterie, compliments, menaces...) ou non-explicites pour atteindre ses objectifs et répondre à ses besoins.

Manipuler, ce n'est pas annoncer ses objectifs ou ne pas être clair sur ses objectifs.

✓ Caractéristiques

De façon générale la personne manipulatrice :

- Tient des propos ambigus, confus
- Dévalorise afin de déstabiliser
- Joue la franchise : parlons franchement, ce qui oblige l'autre à baisser la garde
- Flatte
- Insinue
- Séduit
- Culpabilise
- Déforme les propos à son avantage
- Utilise le chantage
- Adapte ses discours, ses comportements selon ses interlocuteurs
- Interprète
- Ironise
- N'écoute pas
- N'avoue jamais ses torts
- Abuse de son pouvoir (s'accapare les idées des autres)
- Déguise ses besoins en principe « il faut être serviable » « tu devrais faire ceci ou cela »
- Cherche à satisfaire ses besoins au détriment d'autrui

✓ Relation avec les autres

- Les règles, les codes sont changeants
- Etat de symbiose, de confusion
- Ne respecte pas les besoins, les droits et l'espace de l'autre
- Privilégie la relation au détriment de l'objectif.

✓ Conséquences négatives de ce comportement

- Absentéisme/maladie
- Démotivation
- Epuisement
- Disparition de la confiance
- Perte de temps
- Méfiance de la part de l'entourage.
- Culpabilité ambiante

✓ Le langage usuel des personnes manipulatrices

- Phrases longues et donc souvent incompréhensibles
- N'explique pas les raisons de ces propos « vous devriez refaire votre CV »
- Evoque des généralités ce qui donne de la véracité à ses propos « il paraît que nous devons garder les choses pour nous ».



Anne Geneviève LAURIAT
Responsable de la communication interne à la Mairie de Bordeaux

Quel regard portez-vous sur le management dans les collectivités ?

Aujourd'hui le recrutement des managers se fait sur l'expertise métier et non sur la qualité managériale, et c'est là que se situe le problème.

De nombreux managers sont des experts techniques, c'est à dire qu'ils formalisent les plannings, valident les contenus de leurs collaborateurs, produisent eux-mêmes mais sont souvent mal à l'aise pour gérer les réunions d'équipe, partager, échanger, transmettre des messages, faire grandir et accompagner leurs équipes, s'adresser à l'intelligence de chacun ; expliquer que chaque action a un sens en lien avec une stratégie globale, et qu'ils doivent prendre le temps d'un entretien de cadrage avec un collaborateur.

Ce temps managérial devrait être valorisé dans les collectivités, certains peuvent penser que cela fait perdre du temps mais c'est l'inverse, savoir « perdre du temps » parfois en fait beaucoup gagner par la suite.

Quelles relations les agents entretiennent-ils avec les élus ?

Les agents ont un double rattachement ; à l'administration et aux élus donc il n'est pas toujours facile de s'y retrouver.

Les élus donnent la direction ; ils sont porteurs de la vision et les administratifs doivent répondre à cette volonté, pour autant les agents ont une expertise métier et c'est à eux de trouver le meilleur chemin pour arriver aux solutions.

Les élus déploient beaucoup d'énergie en communication externe en direction des concitoyens, voire des médias et de ce fait la communication interne envers les agents peut être oubliée. Rappelons-nous que les agents sont le bras armé de l'action et qu'il est important de s'intéresser à eux, de prendre en compte ce qu'ils font sur le terrain. En tant qu'élu, il faut savoir faire le bon choix : une visite au pôle technique ou un interview sur France Inter ?

Aujourd'hui le fait de servir ne suffit plus ; les personnes ont besoin d'être reconnues.

Comment doivent-elles évoluer ?

Il faudrait plus investir la communication interne, être dans la transmission ; il est difficile pour les agents d'apprendre par le journal un événement qui s'est passé à l'intérieur de leur collectivité.

L'idée est de communiquer d'adulte à adulte, d'informer, d'expliquer les choses, de dire pourquoi un projet ne voit pas le jour, de donner du sens aux actions.

Je suis persuadée que quand on communique, qu'on explique, les gens se sentent plus impliqués et font mieux leur travail.

Quelles actions mettez-vous en place pour développer des relations assertives dans votre collectivité ?

Nous avons de nombreux outils de communication interne : un journal, l'intranet, les rendez-vous réguliers comme les arbres de Noël, les remises de médailles du travail qui permettent de créer du lien, de la convivialité.

Du côté des managers nous organisons des formations, des séminaires, des ateliers d'échanges afin de faire émerger une communauté managériale.

L'objectif est de les faire monter en compétence pour qu'ils soient des relais de communication.

Nous avons relevé trois raisons pour lesquelles les managers ne communiquaient pas :

- *un problème de savoir-faire, communiquer face à plusieurs personnes n'est pas toujours facile ;*
- *la peur d'être mis en défaut, notamment du fait d'une connaissance incomplète du sujet ;*
- *et la gestion des personnalités difficiles.*

Ces temps de travail leurs permettent de revisiter leurs représentations à propos du management, de réajuster leur posture en partageant, en échangeant autour d'idées clefs sur la communication. Plusieurs éléments sont importants pour une meilleure communication dans les équipes :

- *la rétention d'information n'est plus synonyme de pouvoir, au contraire, c'est la diffusion d'information qui est synonyme de légitimité et donc de pouvoir parce que cela signifie que si un manager donne une information, c'est d'une part qu'il la maîtrise et d'autre part qu'il la possède ;*
- *il vaut mieux donner une information incomplète plutôt que pas d'information du tout ;*
- *les managers ont le droit de ne pas savoir ;*
- *dans les périodes d'incertitude, il vaut mieux communiquer.*

Que gagnerait-on à fonctionner sur un mode relationnel assertif dans les collectivités ?

Cela permettrait de développer le bien-être dans le travail. Expliquer le sens des actions en lien avec la stratégie globale, faire appel à l'intelligence des gens, communiquer en exprimant clairement ce que l'on pense et ressent tout en se respectant et en faisant abstraction de la relation hiérarchique (éviter d'infantiliser le collaborateur, de le prendre de haut...) permet des relations moins tendues, une reconnaissance et une implication plus forte des collaborateurs. Ces principes participent au mieux-être des collaborateurs.

• L'assertivité

La personne assertive est en capacité d'oser exprimer ce qu'elle pense et ressent pour se respecter et tout en respectant les autres.

✓ Les caractéristiques de la personne assertive

La personne qui a un comportement assertif possède une bonne connaissance d'elle-même. Elle est en mesure d'identifier et de reconnaître ses besoins, ses désirs, ses envies, ses limites, ses valeurs et de les exprimer aux autres.

- Elle assume ce qu'elle pense et ressent en s'exprimant avec la règle du « je » ; je pense que ce projet est inadapté plutôt que « on » « nous ».
- Elle ne se laisse pas influencer par son environnement, elle ose exprimer sa différence même dans des contextes hostiles.
- Elle ose exposer une critique à propos d'une méthode de travail, d'un comportement.
- Elle ose exprimer ses limites, dire non.
- Elle ose formuler des demandes claires pour obtenir un service, une aide, une information.
- Elle sait remercier, féliciter, encourager son entourage.
- Elle vit une cohérence interne (elle est cohérente entre ce qu'elle pense, ressent et fait)
- Elle est cohérente dans sa communication externe (entre ce qu'elle dit et la manière dont elle le dit). Exemple : lorsqu'elle exprime un « non », le mot sera prononcé (communication verbale) avec l'intonation, le volume de la voix (communication non verbale) et les comportements (communication non verbale) qui expriment clairement les limites et la fermeté.

✓ Illustration concrète de ces différentes attitudes

Le conseil municipal vote la construction d'une piscine dans la commune, l'ensemble des élus est d'accord sauf un :

- un des comportements que cet élu peut adopter est la passivité c'est-à-dire que dans cette situation il va se rallier à la majorité ou voter blanc sans avoir exprimé clairement son désaccord avec ce projet ;
- autre possibilité l'élu va adopter un

comportement agressif en rétorquant à ses collègues « ras le bol de travailler avec vous, toujours s'attacher à des futilités, au plaisir, on ferait mieux de s'occuper de la maison de retraite », - le troisième comportement est la manipulation et pourrait se formaliser de la manière suivante : « j'ai lu récemment un article comme quoi les communes similaires à la nôtre avaient souvent des ambitions démesurées ». L'élu fait comprendre à ses interlocuteurs que ce projet ne lui convient pas mais sans se positionner directement. L'autre comportement est l'assertivité. Dans ce cas précis l'élu exprimerait clairement son opinion tout en respectant les autres.

« je constate que la majorité souhaite la construction de cette piscine, personnellement je ne suis pas d'accord car j'estime que ce budget est trop important par rapport au budget de notre commune » et je vote contre. Ici la personne se positionne clairement tout en respectant les autres.

Avant de franchir le pas et donc pour oser, il faut avoir dépasser ses peurs : peur de blesser l'autre, peur d'engendrer des conflits, peur de passer pour incompetent... et avoir suffisamment d'estime de soi pour se dire que ses besoins sont aussi importants que ceux des autres et que par voie de conséquence on a le droit de s'exprimer. Le plus gros travail est donc d'ordre personnel pour apprendre à franchir ses propres barrières. Ensuite, il est nécessaire d'utiliser un mode de communication qui permet d'exprimer les choses tout en respectant son interlocuteur.

✓ Quelques clefs pour exprimer une critique constructive

- Identifiez ce qui ne vous convient pas (collègue agressif, ordre du jour non respecté dans les réunions, non reconnaissance du travail fourni...)
- Identifiez ce que vous ressentez (joie, peur, colère, tristesse)
- Identifiez la personne à qui l'exprimer (la personne avec laquelle vous rencontrez une difficulté ou la personne qui sera en capacité de prendre des décisions pour résoudre le problème)
- Exprimez-vous en vous basant sur des faits (ne pas porter de jugement

de valeur)

- Exprimer votre besoin
- Demandez un « feed-back » à la personne afin de valider la compréhension de votre besoin et de s'assurer qu'elle ne s'est pas sentie agressée par vos propos.

Illustration par l'exemple du bénéficiaire à favoriser l'expression.

Les élus cohabitent pendant plusieurs années, de fait ils rencontrent des périodes de tensions, voire de conflits qui font faire perdre les réunions en efficacité et qui peuvent à plus ou moins long terme ralentir ou faire échouer un projet. Face à cela plusieurs possibilités soient de nombreux non-dits vont s'installer dans l'équipe et renforcer le malaise, soit les conflits vont engendrer de l'agressivité, soit les élus vont décider de se positionner et exprimer chacun les problématiques relationnelles qu'ils perçoivent.

Il est important d'avoir au préalable partagé les conditions pour développer l'intelligence collective puis de mettre en place un processus permettant à chacun de s'exprimer sur les dysfonctionnements.

L'expression cadrée par des règles précises, afin de respecter l'individu, permet de libérer l'énergie bloquée par les tensions et de la transformer en force de production au service de la coopération.

■ **Sylvie GRIVEL**, formatrice et coach certifié assurera à nouveau cette année une session de formation pour le CIFO DEL

• OSER ET SAVOIR DIRE

jeudi 10 mai 2012 et
vendredi 11 mai 2012
de 9 h à 17 h au Cifodel

www.sylvie-grivel.com

Conclusion

Les collectivités, les équipes municipales, les agents gagneraient beaucoup à travailler sur le principe de l'intelligence collective en partageant les savoirs, les compétences, les qualités de chacun au service de la société. Certaines personnes sont plus à même de proposer des méthodes de travail, des processus ; d'autres ont un bon sens inné, des idées innovantes, toute cette richesse peut naître à tous les niveaux hiérarchiques, il suffirait de mettre en place le processus nécessaire pour développer l'intelligence collective.

Il existe plusieurs conditions à la mise en place de l'intelligence collective dont une qui a été plus largement explicitée consistant à adopter un mode relationnel assertif. L'un et l'autre sont indissociables : si nous décidons de travailler en intelligence collective, de fait, il sera nécessaire que chacun développe son assertivité en osant exprimer les choses et inversement si nous souhaitons développer un mode relationnel assertif dans l'équipe, nous allons tendre vers de l'intelligence collective. C'est systémique !

En savoir plus...

- **L'intelligence collective en action** - Vincent Lenhardt et Philippe Bernard- Pearson village mondial
- **Engagements, espoirs, rêves** - Godart Alain et Vincent Lenhardt, Village Mondial, 2001
- **Oser la confiance** - Jarrosson, Lenhardt, Martin, Insep consulting, 2001
- **Les responsables porteurs de sens** - Lenhardt Vincent, Insep consulting, 2001
- **Plaidoyer pour la reconnaissance au travail** - Laval Christophe, www.livrebusiness.com, 2008
- **L'Élément humain** - Schutz Will, InterEditions, 2006
- **Savoir et oser dire non** - Famery Sarah, Eyrolles
- **Manuel d'Analyse Transactionnelle** - Stewart Ian et Vann Joines, InterEditions, 2005
- **L'énergie des émotions** - Saunder Laurence, Eyrolles, 2007
- **Le non-jugement de la théorie à la pratique** - Thalman Yvez-Alexandre, Jouvence 2008

Cet article a été rédigé par Sylvie Grivel. Dans cet article de nombreux éléments sont extraits de l'ouvrage

Etre soi dans ses relations par Sylvie Grivel aux éditions Eyrolles

Dans cet ouvrage le terme entreprise est à prendre au sens large des organisations dont les collectivités.



Bibliographie générale

DEMOCRATIE LOCALE

■ **LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE** - SINTOMER Y. - Documentation française : Paris, 2009 - 102 p. - En ce début de 21^e siècle, la « participation du citoyen apparaît de plus en plus comme le terrain obligé de la politique et de l'action publique. Ce document dessine un panorama des réflexions sur la démocratie participative et de ses enjeux face à la démocratie représentative. Il fournit des points de repère pour s'orienter dans la mosaïque des pratiques participatives mises en oeuvre en France, mais aussi à l'étranger. 9,9 € - 901

■ **DEMOCRATIE PARTICIPATIVE LOCALE** - Collectif de l'ADELS/CEDIS-ADELS : Paris, 2007 - 100 p. - ... L' élu local trouvera dans cet ouvrage des outils conceptuels, méthodologiques, pratiques sur l'idée de démocratie participative. Ce ne sont pas des recettes toutes faites à reproduire telles quelles, mais des repères pour comprendre les enjeux locaux, les freins et les ressources à identifier, quand chaque acteur, avec sa légitimité et ses arguments propres, s'engage dans une démarche de projet. 10 € - 901

■ **LES CREATIFS CULTURELS EN FRANCE** - Yves MICHEL : Gap, 2007 - 132 p. - Notre environnement socio-culturel nous donne parfois une représentation déformée et limitée de la réalité. Cette perception est aujourd'hui fortement sclérosante, voire désespérante. Suite à la parution du livre américain « l'émergence des créatifs culturels » l'enquête sociologique réalisée en France, bouleverse cette image de la société. Elle démontre que de nouvelles valeurs guident désormais le choix des Français. 13,8 € - 9010

ACTION SOCIALE

■ **LE LIVRE NOIR DE L'ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE** - BEN SOUSSAN P. et all. - ERES : Toulouse, 2010 - 344 p.- Les récentes réformes de l'accueil de la petite enfance ont alimenté une polémique sur le sujet. Le gouvernement étant accusé de vouloir se désengager de ce secteur fondamental pour le développement de l'enfant et l'égalité de ses chances face à la société. Cet ouvrage, au-delà de la polémique et de la dénonciation propose des nouvelles pistes de réflexions sur des expériences originales menées ça et là - 12,00 €- 7041

Nos formations du trimestre ...

GESTION COMMUNALE OU INTERCOMMUNALE	dates	horaires	Lieu
Traduire sa politique de développement durable dans les marchés publics	18-nov-11	9h-17h	Grenoble
Les marchés à procédure adaptée	25-jan-12	9h-17h	Grenoble
Les PLU «Grenelle»- en partenariat avec le CAUE de l'Isère	21-nov-11 23-nov-11	18h-21h 18h-21h	St Marcellin Salaise sur Sanne
La taxe d'aménagement, le financement des équipements publics et les versements pour sous-densité	04-nov-11 08-nov-11 17-nov-11	18h-21h 18h-21h 18h-21h	Morestel Tramolé Varces
La gestion écologique du fleurissement et des espaces verts	14-nov-11	9h-17h	Grenoble
La réforme de la taxe professionnelle	30-nov-11 5-déc-11 12-déc-11	18h-21h 14h30-17h30 18h-21h	Varces Pont Evêque Vinay
Le budget communal, son vocabulaire et ses grands mécanismes	02-déc-11 09-déc-11	9h-17h 9h-17h	Grenoble Les Avenières
Elaborer le budget communal et reprendre les résultats	16-17-janv-12	9h-17h	Grenoble
La réforme des collectivités territoriales	07-déc-11 14-déc-11 15-déc-11	18h-21h 18h-21h 18h-21h	Les Avenières Pajay Varces
RENFORCEMENT DE L'EFFICACITÉ PERSONNELLE			
Gérer sa communication politique sur Internet	06-déc-11	9h-17h	Grenoble
INFORMATIQUE ET MULTIMÉDIA			
Excel-niveau 1	15-nov-11	9h-17h	Meylan
Excel-niveau 2	13-déc-11	9h-17h	Meylan
Powerpoint	29-nov-11	9h-17h	Meylan
Publisher	9-nov-11	9h-17h	Meylan



...retrouvez le détail de notre
nouveau programme 2011-2012
sur notre site Internet
www.cifodel.fr

Périodique édité par le Centre Information-Formation des Elus Locaux de l'Isère
 Directeur de la publication : Jean-Pierre CHAMBON
 Documentation, rédaction : JP CHAMBON / P ARNAUD/ O QUIN
 Maquette, mise en page, illustrations: Olivier QUIN
 Secrétariat/Comptabilité : Ahlem ELAFANI
 Abonnement pour 6 numéros : Adhérents 47 € (pour abonnements en nombre, nous consulter),
 non adhérents : 65 € - Au numéro : 13 € (franco).

Tous droits de reproduction réservés.
 CIFODEL - Isère- (Association 1901) - Le Trident, 34 avenue de l'Europe - 38100 Grenoble
 Tél : 04 76 09 92 40 Fax : 04 76 22 63 64
 Adresse internet : Cifodel.isere@wanadoo.fr - Site internet : WWW.Cifodel.fr
 Imprimerie L'ATELIER du GRESIVAUDAN - 55, av. de la Magne - Z.I du pré Ruffier -
 38400 ST MARTIN D'HERES (Isère)