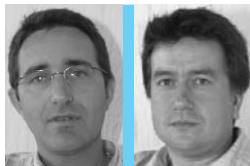


Photos CB



Par Olivier Mazué
et
Pascal Mullard

Cogérants d'Espace Développement et intervenants en organisations, ils conduisent des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : Espace Développement, tél. 03.80.51.74.00,
mél : espacedev@wanadoo.fr



Photo CB

Travailler avec les élus

Maires, conseillers généraux, municipaux, administrateurs... les élus sont foison sur le chemin de l'animateur. La qualité du travail produit a incontestablement à voir avec la qualité de la coopération entre les acteurs de ces deux mondes reliés, mariés : le monde politique et le monde professionnel.

La visée de cet article est de permettre aux animateurs de disposer d'éléments de réflexion pour faire progresser leur capacité à s'allier aux élus, qui sont souvent des partenaires incontournables de leur travail. Loin de promouvoir une caricature de postures et personnes figées, nous avons cherché à rendre schématiques les descriptions, de façon à faire apparaître les éléments du processus relationnel.

1/ Les enjeux visibles de la relation

Le bien-être

L'animateur est un professionnel. Il met de l'énergie au service de son employeur afin que soient atteints des objectifs « sociétaux » (so-

ciaux, culturels, politiques...). Il peut cumuler des fonctions relationnelles, administratives, gestionnaires. En tout état de cause, le métier est complexe et nécessite différentes formes d'action. L'équilibre, la cohérence sont parfois difficiles à trouver, à installer, à faire durer. C'est pourquoi l'animateur a besoin d'un socle sain, d'une base, solide, sur laquelle appuyer son élan. C'est plus qu'un repère, c'est plus qu'un soutien. C'est un socle.

Celui-ci est généralement politique. Les objectifs d'une commune, d'une communauté de communes, d'une association sont avant tout de régler d'une certaine manière la vie de ses habitants, adhérents... sur la base d'une certaine idée de l'Homme, de certaines valeurs. L'animateur se met ainsi au service d'une vision. C'est en tous cas ce qui lui donne son moteur. Il s'épanouit quand l'action concrète rejoint la vision et réciproquement.

L'écu est celui qui, du point de vue de l'animateur, incarne au plus près cette vision. Ce ne sont pas tant les écrits, dont les mots sont parfois gravés comme des déclarations d'intention, mais plutôt l'engagement de l'écu qui donne une idée de ce qu'est la vision qui anime l'action. Cet engagement est mesuré concrètement. Des attitudes, des choix, un certain type de disponibilité... voilà qui donne la mesure de l'engagement de l'écu, encore une fois, du point de vue du professionnel qui en dépend. L'écu est donc la figure humaine qui incarne au mieux l'idée du socle. Pour autant, nous le verrons plus tard, il importe que ce socle prenne davantage de surface, pour ne point trop charger cet élu des attentes de mille et uns professionnels.

Mais, pour l'instant, nous voyons bien que la position de l'écu et la qualité de la relation entre élu et animateurs apportent une assise à l'action de ce dernier : le bien-être obtenu à cet endroit permet de laisser l'énergie disponible pour l'action.

L'efficacité et la puissance d'action

L'animation est de plus en plus un métier en contact avec tous les aspects de la vie d'un territoire. Ses acteurs sont reliés à d'autres acteurs dont l'animation n'est pas le métier. Ceci s'ajoute à la donnée de base du métier : celle de la relation aux habitants. La qualité de la coo-

pération entre élus et animateurs permet d'entrer en contact avec le reste des acteurs du territoire, avec la force d'une équipe dont les différentes composantes s'accordent pour agir. Un animateur auquel on ne renvoie pas son utilité et sa compétence, un animateur qui pense que les élus ne sont pas capables : voilà qui rend le socle pour le moins bancal, voire inexistant. Le discours que chacun peut entendre est alors dissonant, portant préjudice à l'action, au territoire et à ceux qui le composent.

L'efficacité est un enjeu : elle procure à celui qui œuvre les signes que son action est utile et qu'il est compétent ! Ce sont ces signes qui le ressourcent pour aller vers de nouvelles actions.

Le modèle de la citoyenneté

Un aspect non négligeable de la coopération entre élus et professionnels est celui de modèle. L'écu et le professionnel de l'action sociale ou socioculturelle sont un peu « les figures de l'ambiance locale ». Qu'ils soient actifs, soudés et optimistes, et c'est soudain un signal fort que tout le monde entend. L'ambiance locale s'en ressent : c'est par eux que le pouvoir passe, ce sont eux qui disent, montrent et, même, incarnent les possibles.

2/ Les ressorts cachés

Comme dans toute relation interpersonnelle, celle dont nous parlons ici contient des enjeux qui ne sont pas visibles, y compris pour nous.

Structurer le temps

L'espace professionnel est le lieu de nombreuses recherches personnelles : on vient y chercher l'épanouissement, la reconnaissance d'autrui, condi-

Plusieurs sortes d'élus...

Le président d'association est un élu. Le maire est un autre élu. Tous deux ont la légitimité démocratique de leur fonction, sont responsables d'une structure qui a une vocation sociale (au sens large), cumulent les fonctions de représentation (externe) et d'organisateur (interne). Ils sont différents : l'association a une activité centrée sur un secteur. Les compétences d'une commune (ou communauté de communes) sont souvent très variées, voire d'intérêts contradictoires les unes par rapport aux autres. Alors : est-ce vraiment différent, d'être animateur pour l'un ou pour l'autre ? Sur le fond, non. Sa position doit être réglée par le contrat ; l'animateur est un professionnel au service d'une politique. Dans une commune comme dans une association, il peut couler sous le poids de la volonté politique comme souffrir de son absence.



tionnelle ou inconditionnelle, la confrontation à la réalité d'idées dans lesquelles on croit... Le temps professionnel est donc un temps que l'on a intérêt à structurer afin de satisfaire au mieux cette quête. En d'autres termes, que ce soit l' élu ou le professionnel (ou quiconque sur cet espace), chacun a intérêt à ce que cet espace lui apporte ce qu'il recherche. Ce n'est pas vulgaire : c'est essentiel. C'est ainsi que les personnes que l'on rencontre sont évaluées sur leurs capacités à collaborer à nos recherches... indépendamment parfois du but avoué de notre travail, et souvent même, à notre insu !

Afin de rendre active notre quête, afin de remplir notre « besace » de ce dont nous avons besoin, nous mettons en œuvre des stratégies, plus ou moins saines. Plus ou moins conscientes, ces stratégies peuvent prendre le pouvoir de nos relations, comme si nous étions nos propres marionnettes.

Doit-on s'en émoouvoir, en concevoir de la culpabilité ? Sachons que ceci existe : dans un premier temps, c'est suffisant. Et voyons, un peu plus tard, comment construire un cadre qui

permette de limiter l'influence de ces drôles de stratégies dans la conduite de nos relations professionnelles.

Les convictions

Pour agir et pour vivre, nous devons avoir des convictions. Celles-ci peuvent concerner le monde entier, nous-mêmes, les autres. Et peu importe, malheureusement, qu'elles soient vraies, fausses, fondées ou non : il nous faut des convictions, nous prenons celles qui nous arrangent. Un exemple : un animateur, déçu par une relation difficile avec un élu, pourra facilement conclure que les élus sont tous d'infâmes calculateurs, irresponsables et incompetents. Son discours a un ton définitif et sonne comme une loi universelle. Sur un plan psychologique, cela peut lui servir de protection : méfie-toi des élus ! Cette injonction sera ensuite active à la moindre rencontre. Dans une dynamique évidente, cet animateur risque alors de mettre en œuvre, lors d'une prochaine rencontre avec un nouvel élu, ce qu'il faut pour confirmer, valider sa conviction et, ainsi, lui permettre de continuer sa route.

L'intérêt pour chacun est donc d'être au clair sur ce qui est présent en lui au moment du contact, afin de laisser une chance à de nouvelles convictions, plus constructives, d'émerger.

Les positions de chacun se rencontrent

Le théâtre de la relation se joue sur une scène où les personnages ont une vision de qui ils sont et de qui ils ont en face d'eux. A partir du concept tiré de l'Analyse transactionnelle des positions de vie, nous avons imaginé les positions suivantes :

	<i>Mon élu est plutôt compétent</i>	<i>Mon élu est plutôt incompétent</i>
<i>Je suis un professionnel plutôt compétent</i>	Position 1 : Je suis un professionnel compétent et je travaille avec un élu compétent	Position 2 : Je suis un professionnel compétent et je travaille avec un élu incompétent
<i>Je suis un professionnel plutôt plutôt incompétent</i>	Position 3 : Je suis un professionnel incompétent et je travaille avec un élu compétent	Position 4 : Je suis un professionnel incompétent et je travaille avec un élu incompétent

Ces positions existent et elles sont profondément ancrées. Elles peuvent n'être que le résultat de croyances mais elles sont essentielles : personne ne peut vivre l'absence de position. Néanmoins, elles font le substrat sur lequel s'élaborent les relations entre professionnels et élus. Ceci signifie qu'elles s'expriment au quotidien, dans ce que chacun met en œuvre... vers la réussite ou l'échec.

Naturellement, ici, le tableau est construit du point de vue de l'animateur. En inversant les colonnes, on obtient le point de vue de l'élus. En croisant les deux, on fait apparaître la complexité de la relation.

Parmi toutes ces positions, c'est la position 1 qui est celle que l'on recherchera : celle où l'animateur se sent compétent et coopère avec un élu qu'il pense compétent. Si l'on se trouve dans les positions 2, 3 ou 4, peut-être devrions-nous explorer les chemins d'une conquête ou reconquête de la position 1, en d'autres termes... d'un changement !

Les positions peuvent également se définir par un ensemble de « tensions ». Ce ne sont pas des contradictions, mais des pôles, comme le pôle + et le pôle - d'un circuit électrique : l'énergie est produite par l'interaction des deux.

Schéma de la position de l'élus en 4 tensions

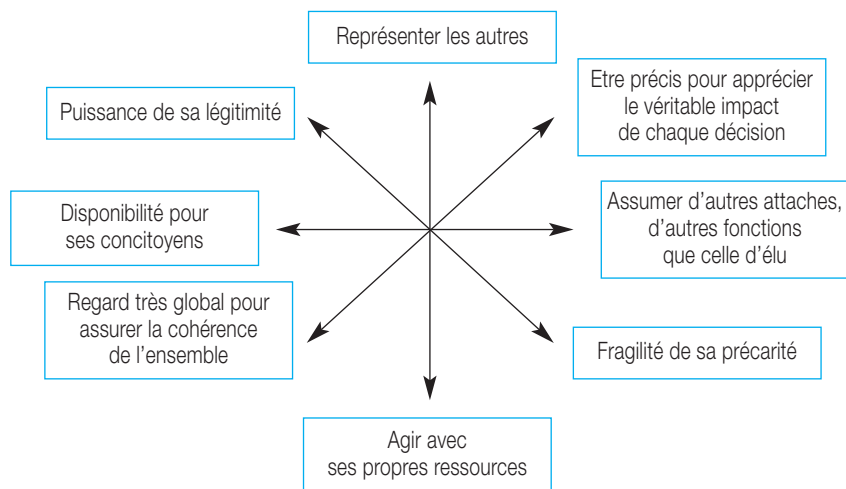
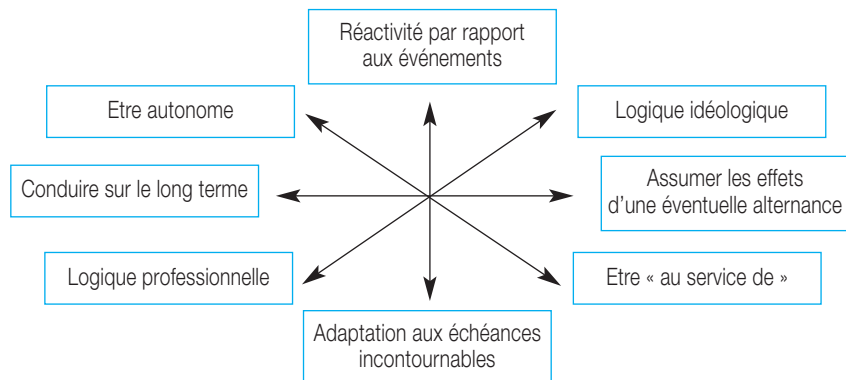


Schéma de la position de l'animateur en 4 tensions



Pour bien travailler avec un élu

• *Travailler sur les bases d'un contrat, qui ne soit pas uniquement le contrat de travail. Il répond aux questions suivantes : qu'est-ce que chacun attend de l'autre ? Quelle est la responsabilité de chacun ? Quels sont les résultats visés, et à quoi pourrions-nous évaluer que nous avons atteint nos objectifs ? Quels sont les différents espaces de travail que nous partageons et quelles sont leurs fonctions ? Ce faisant vous instaurez des frontières.*

• *Ne pas franchir les frontières définies de plein gré (de l'irruption soudaine dans le bureau de l'autre au non-respect de l'objet d'une réunion, de la violation de la confidentialité au « copinage »).*

• *Restaurer les frontières quand elles sont franchies par l'autre, et que ce franchissement crée un malaise. Ceci passe par la reconnaissance du franchissement et un retour au contrat.*

La prise en compte des conseils précédents permet d'éviter de produire une analyse de la réalité, un jugement de l'autre qui ne prenne appui que sur du sentiment personnel, et de promouvoir une manière responsable de travailler sur des sujets chargés de valeurs humaines, tout en se rendant capable de le faire entre personnes très différentes.



Ces tensions sont présentes en chacun et interagissent les uns par rapport aux autres... pour chacun, et dans la relation à l'autre ! On voit bien que le système relationnel est alors très complexe, très changeant, avec de multiples configurations possibles. Pour autant, s'il n'est guère pertinent de balayer tout ces aspects pour rendre les choses plus simples, il semble que l'élément moteur permettant à l'action de transcender cette complexité, c'est la confiance, bâtie sur une relation construite à parité, chacun étant reconnu dans sa position.

3/ Une relation au cœur d'un système

La relation dont nous parlons ici n'est pas isolée du monde. Elle en est une partie et, d'une certaine manière, un symbole : cette relation parle, définit, montre le système dont elle est partie, et dont elle contient la dynamique.

C'est pourquoi il pourra être utile, pour comprendre la relation professionnel / élu, de comprendre l'ensemble du système dans lequel elle s'inscrit, en partant, simplement, de la question suivante : en quoi cette relation parle-t-elle du système ? Elle semble bien abstraite mais pourtant, si vous essayez, de là où vous êtes, d'y répondre, vous verrez que vous obtiendrez, spontanément, quantité d'éléments de réponse. Vous aurez ainsi réussi à sortir cette relation d'un carcan trop étroit qui vous empêche d'imaginer des manières de la nourrir ou de la faire progresser.

4/ Le contrat : un socle

Comme on le voit, le sujet est vaste, complexe. Comment maîtriser une telle diversité d'informations, comment les organiser ? Comment sortir d'une crise avec tout cela, comment faire progresser ce qui fonctionne déjà ? Comment rendre tout cela, plus simplement, ACTIF ?

En travaillant sur une base contractuelle. Un contrat donne à la fois le sens de l'action et les protections nécessaires à cette action. Il est un cadre, un conteneur de la relation professionnel / élu. Il délimite les espaces de chacun et règle les interactions entre ces espaces. Quel est ce contrat ? Le contrat de travail est bien sûr une

base. Mais il peut être utile d'aller plus loin : quelle est la visée de l'action, à quoi fait-elle référence, quels sont les engagements de chacun ? Que souhaite-t-on obtenir ? A quoi verrons-nous que nous avons réussi ?

N'ayez pas peur d'être précis, quitte à réactualiser le contrat en fonction de l'avancée du travail. Le contrat doit contenir tous les repères pour l'action. Il est à la fois le socle solide et la base vivante, qui s'adapte à ce qu'elle doit contenir. Naturellement, cette vie du contrat nécessite l'échange. Organisez des temps de travail où chacun dit ce qu'il attend, ce dont il a besoin, ce qu'il « met sur la table », ce qu'il engage.

5/ Piloter l'action

Pour compléter le contrat, se doter d'outils de pilotage pour chaque action mise en œuvre qui prend sa source dans le contrat. Le pilotage est à la fois un temps, un espace et une équipe. C'est un espace où l'on évalue, adapte et, d'une certaine manière, fait vivre le contrat. C'est un temps pendant lequel on construit et nourrit le lien, et où toute la capacité collective est à l'œuvre.

Les questions du pilotage : que veut-on, qu'a-t-on mis en œuvre, comment l'évalue-t-on, que fait-on maintenant ? Les principes du pilotage : rigueur contractuelle, créativité et innovation pour résoudre les problèmes, mutualisation des ressources nécessaires à l'action.

6/ En guise de conclusion : se reconnaître

La relation est un être vivant qui a besoin de nourriture. Elle se nourrit essentiellement de reconnaissance. Ainsi, il est indispensable de mettre en place, un système par lequel chaque élément de cette relation (le professionnel, l'élu) est reconnu, donc nourrit dans ce qu'il fait.

On peut voir cette reconnaissance comme un retour sur engagement. Elle donne le goût à l'action, elle renouvelle l'envie, elle encourage à continuer. Elle nourrit des positions saines (cf. « Les positions »).

Comment mieux reconnaître l'autre ? Il existe mille moyens, conviviaux, sympathiques. Chacun saura imaginer, dès lors qu'il en est convaincu, le moyen de dire à l'autre : ensemble, on fait du bon travail !



Ressources

■ livres

Le triple moi

Gysa Jaoui, Robert Laffont,
20 €

Pour mieux connaître les principes de l'analyse transactionnelle.

Donnant donnant, théorie du développement coopératif

Robert Axelrod, Odile Jacob,
19,82 €

Pour en savoir plus sur les bienfaits de la coopération.



Du désir au plaisir de changer

Françoise Kourilsky, Dunod,
28 €

Un ouvrage de référence en matière d'action et de changement, qui vous permettra d'améliorer vos relations interpersonnelles.