

# Maitrisez le côté obscur de la force

## Jean Dominique ZANUS



positif\_negatif

© Sergey Nivens - adobestock

**Une fois qu'on sait à quel type d'élus on a à faire, on n'a parcouru qu'une partie du chemin... Il reste un enjeu majeur : savoir comment chaque élu peut « dérapier » sous stress et tenter de prévenir les dégâts, pour mieux les circonscrire. Tout ça passe par une procédure très organisée de communication et d'échange. Et ça marche dans les deux sens.**

Article précédemment publié le 23 décembre 2019

Cet article fait  
partie du dossier

Les relations avec les élus,  
une zone stratégique

Nous avons, dans un premier article, décrit les différents profils d'élus. Chaque profil entraîne pour la personne concernée une propension à aller facilement, « naturellement », dans le comportement décrit.

# Un versant positif et un versant négatif du fonctionnement des élus

Comme vous l'avez constaté, chaque profil présente un versant positif et un versant négatif.

Si, un jour, vous êtes en difficulté et que vous voulez en trouver la cause, cherchez du côté de vos forces. Ceci est vrai pour les individus comme pour les organisations : le versant négatif est très souvent un simple excès du positif.

**Un élu habituellement investi du versant positif de son profil peut, lorsque son stress monte, basculer « du côté obscur de la Force ».**

Donc, un défaut est très souvent une qualité non ajustée, en général investie trop fortement : perfectionniste devient tatillon, rigoureux devient rigide, direct devient brutal... Plus la force est « forte » plus elle demande à être gérée finement : je conduis la Twingo, je pilote la Ferrari.

## L'ingrédient principal de la bascule dans le versant négatif : le stress

Le stress génère la peur, la peur pousse à « se réfugier » dans des schémas et des fonctionnements bien connus qui rassurent. Et plus le stress est fort, plus la bascule peut être forte. Cela explique pourquoi un élu peut habituellement investir le versant positif de son profil et, lorsque son stress monte, basculer « du côté obscur de la Force ». Comme les élus ne sont habituellement pas dotés d'indicateurs extérieurs de stress, la bascule peut être imprévisible et violente donc très déstabilisante pour son entourage.

Lorsque les éléments négatifs de 2 profils se combinent, le facteur de risque augmente. Quelques exemples :

- Un profil combiné expert et déterminé. Sous stress, l'élu va avoir tendance à rechercher lui-même les solutions, à les vouloir mises en œuvre immédiatement, à mettre les services sous pression en intervenant directement auprès des agents.

- Un profil combiné absent et prudent. Cela va vous mettre face à une double contrainte : il veut tout savoir, cela le rassure, mais il est peu disponible.

**Lire aussi : Organisation : votre squelette est-il solide ?**

## Que faire ?

Pour chaque profil décrit, je propose des approches et des outils spécifiques que j'utilise régulièrement lors d'accompagnements individuels ou d'interventions collectives auprès de cadres et de dirigeants de collectivités. Je ne peux détailler tous ces éléments dans le cadre de cet article. Voici cependant quelques suggestions « tous terrains » :

### **1 - Gérez votre propre profil**

En effet, les types de profil que j'ai décrits ne concernent pas que les élus, mais toute personne, vous y compris. Vous pouvez donc également « dérapier », notamment sous stress.

Ma suggestion : gérez vos propres forces : lorsque l'élu part dans l'un de ses dysfonctionnements favoris, si vous faites de même, cela ne va rien arranger.

**Toute personne, vous y compris, peut donc également « dérapier », notamment sous stress.**

Imaginons : votre profil : plutôt impliqué et déterminé, votre élu : plutôt prudent. Lorsqu'il doit prendre une décision importante il va vouloir « prendre le temps de la réflexion ». Cela risque de vous conduire à l'impatience, à pousser, à tenter d'accélérer, ce qui va augmenter le stress de l'élu, ce qui va l'amener à freiner encore plus fort, ce qui va franchement vous énerver...

## **2 - Ne vous trompez pas de diagnostic**

De mon point de vue, les profils décrits concernent le verbe FAIRE et non le verbe ÊTRE. C'est le fonctionnement (du verbe FAIRE) de l'élu qui peut éventuellement poser problème, non ce qu'il EST. Si vous basculez du côté du verbe ÊTRE, vous venez de lui coller une étiquette qui sera très difficile à enlever : « quand on est..., on est... ». Tant que vous restez dans le verbe FAIRE vous pouvez rechercher les options pour l'accompagner à ajuster son fonctionnement.

## **3 - Informez votre élu**

Un élu qui manque d'informations peut avoir un comportement préjudiciable. Il peut tomber dans un dysfonctionnement que j'appelle « le syndrome du professeur » : certains enseignants considèrent qu'ils doivent avoir réponse à toute question de la part des élèves. Ils ont la croyance que s'ils disent ou s'ils font voir qu'ils ne savent pas, ils perdent toute crédibilité. Et, par exemple, en réunion publique, un élu non informé et victime de ce syndrome risque de s'embarquer dans des déclarations incohérentes. Et après, comment réparer les dégâts ? Si vous reprenez chacun des profils décrits ci-dessus, le manque d'information de l'élu est systématiquement un facteur aggravant des risques de dérapage.

Le manque d'information de l'élu est systématiquement un facteur aggravant des risques de dérapage.

## **Quelles informations donner ?**

Une information se caractérise par 4 éléments : sa nature, son niveau de précision, sa vitesse de rafraîchissement et son mode de transmission.

Ma suggestion : demandez un entretien avec l'élu pour faire le point avec lui sur les informations dont il a besoin et sur les modalités qui lui conviennent. Puis, régulièrement vérifiez ensemble que la procédure que vous avez mise en œuvre est pertinente.

Et vous ? Vous avez également besoin régulièrement d'informations de sa part. Je vous suggère de lui proposer la même démarche pour cela. Le fait de commencer par ajuster les informations que vous lui donnez pourra le rendre plus disponible pour vous fournir à son tour les éléments dont vous avez besoin.