

**Relations Maire – secrétaire de mairie**  
**Construire un duo gagnant**

*Le 11 mai 2021 – Belfort*

**Associations des Maires du Territoire de Belfort et du Doubs**

---

**Support pédagogique**

**de Mme Bénédicte BARADEL,**

**Ancienne Directrice de Cabinet d'élus, Ancienne Directrice des Affaires  
Institutionnelles en CCI, Coach professionnelle individuel et d'équipe certifiée,  
Formatrice AMF**

# Objectifs et programme

## Relations Maire – secrétaire de mairie

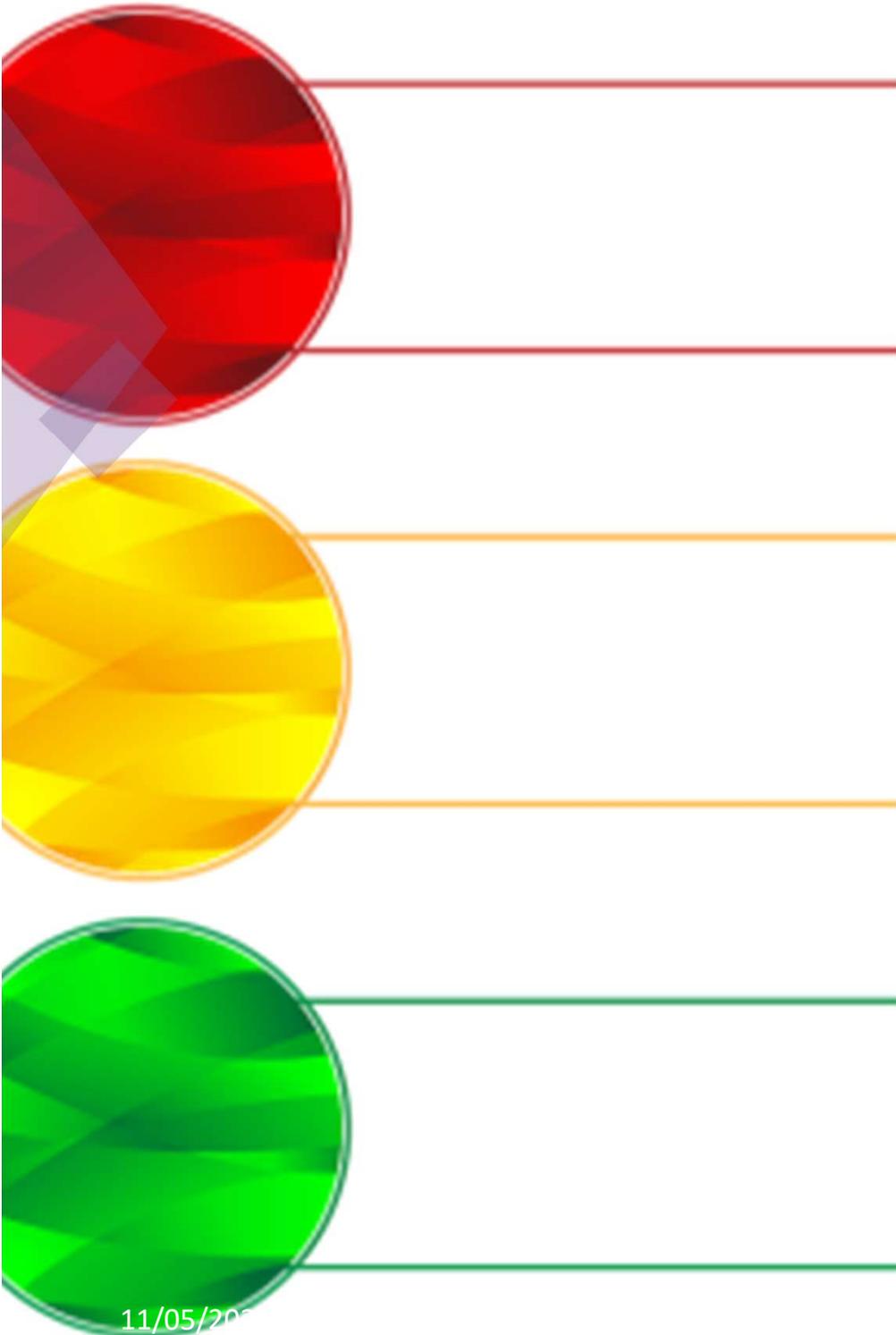
### Objectifs



- Comprendre les rôles et places respectives
- Maîtriser quelques mécanismes des relations interpersonnelles
- Avoir des clés de lecture pour construire un duo gagnant

### Programme de la journée : 9h- 12h15 / 13h30 – 16h30

- *Les enjeux dans ce duo et les possibles difficultés*
- *Créer les conditions de la sécurité psychologique pour installer la confiance et l'équilibre de la relation dans la durée*
- *Faire face aux divergences de vue*



## ***Règles de fonctionnement pour être en confiance***

- ❖ **Ecoute- Respect du cadre et des règles sanitaires**
- ❖ **Bienveillance – non jugement**
- ❖ **Partage d'expériences : liberté de s'exprimer ou pas**
- ❖ **Evocation de situations et pas de personnes**
- ❖ **Confidentialité**

***Souhaitez-vous ajouter  
des règles pour répondre à  
vos besoins ?***



*Quelques mots sur  
vous et vos attentes*

## ***Faisons connaissance***

- ***Tour de table :***
  - ***Nombre d'habitants et d'agents de votre commune***
  - ***Quelle est votre expérience en tant qu'élu(e) ?***
  - ***Quelle expérience avez-vous du management ?***
  - ***Vos attentes pour cette journée***

## **Exercice pratique : état des lieux**

**Qu'est-ce qui est satisfaisant pour vous dans vos actuelles relations Maire/élus et secrétaire de mairie ?**

**Qu'est-ce qui est difficile pour vous dans vos actuelles relations Maire/élus et secrétaire de mairie ?**

**Comment les règles de fonctionnement ont-elles été établies ?**

**Quelles difficultés éventuelles anticipez-vous ?**

**5 mn de réflexion individuelle  
Puis 20 mn de travail en sous-groupes**

# 1- Les enjeux et possibles difficultés

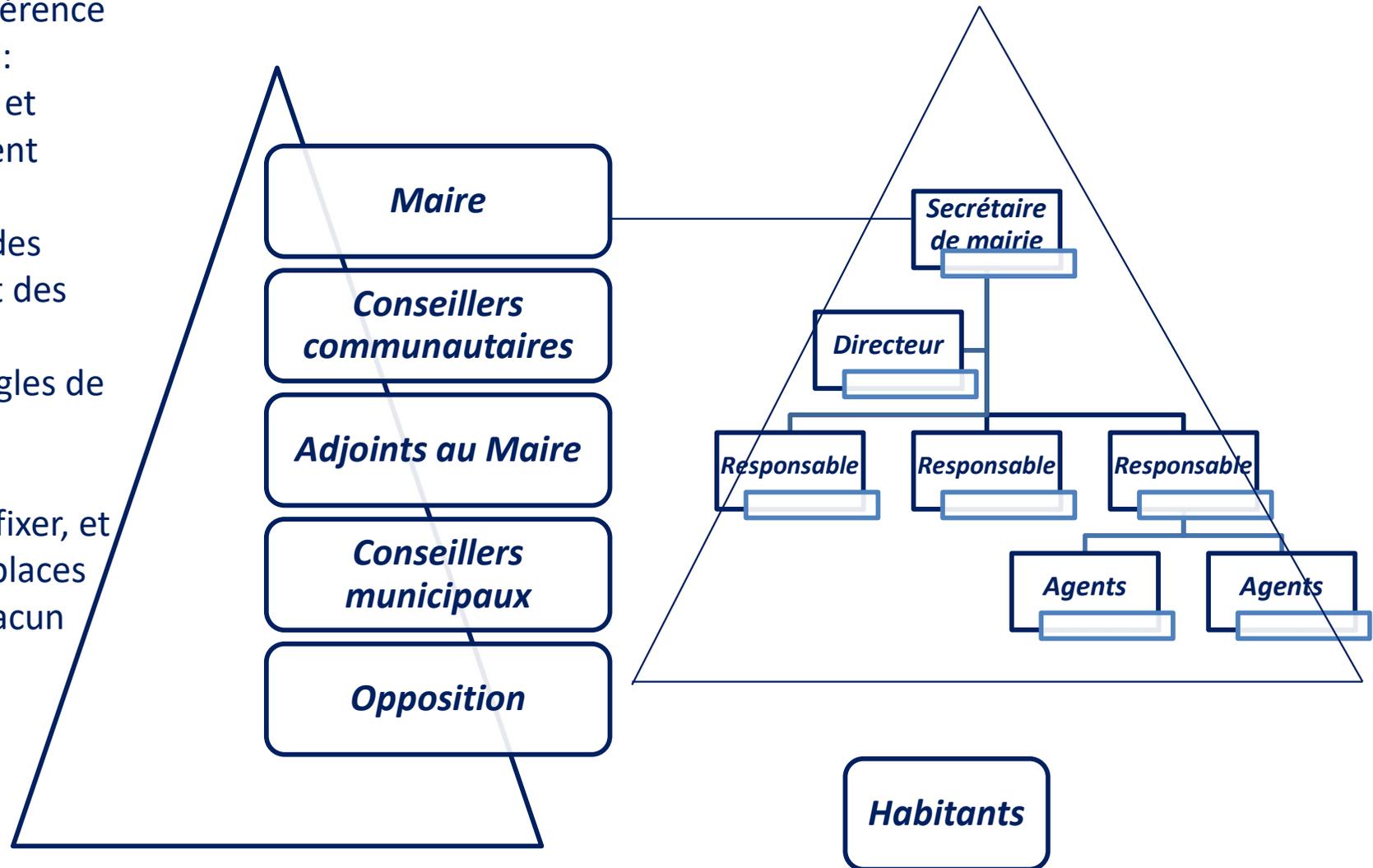
## 1.1. - Piloter une organisation spécifique : La double pyramide Elus/ administration

### Enjeux :

- ⇒ Assurer la cohérence des messages : verticalement et horizontalement
- ⇒ Veiller à la coordination des instructions et des actions
- ⇒ Clarifier les règles de décision et d'information
- ⇒ Comprendre, fixer, et respecter les places et rôles de chacun

### Objectif :

- ⇒ Efficacité de l'action municipale



# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## 1.1. - Piloter une organisation spécifique : Les responsabilités respectives

**Sphère politique :  
élu(e)s**

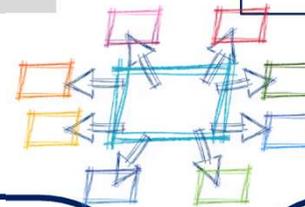


- Projet politique
- Décisions
- Arbitrages
- Représentation
- Relations publiques

**Sphère administrative  
pilote : secrétaire de mairie**

- **Définition du poste** : Met en œuvre, sous les directives des élu(e)s, les politiques déclinées par l'équipe municipale. Organise les services de la commune. Elabore le budget et gère les ressources humaines
- **Une réalité multifacette** : compétences techniques/ juridiques / budgétaires / RH ; relations avec de multiples interlocuteurs (élus, agents sous responsabilité hiérarchique, public, partenaires institutionnels et/ou privés)
- **Qualités requises** : faculté d'adaptation, grande disponibilité horaire, intellectuelle et humaine, sens du service public, devoir de réserve, discrétion et loyauté

**Secrétaire de mairie : un  
métier en pleine évolution**

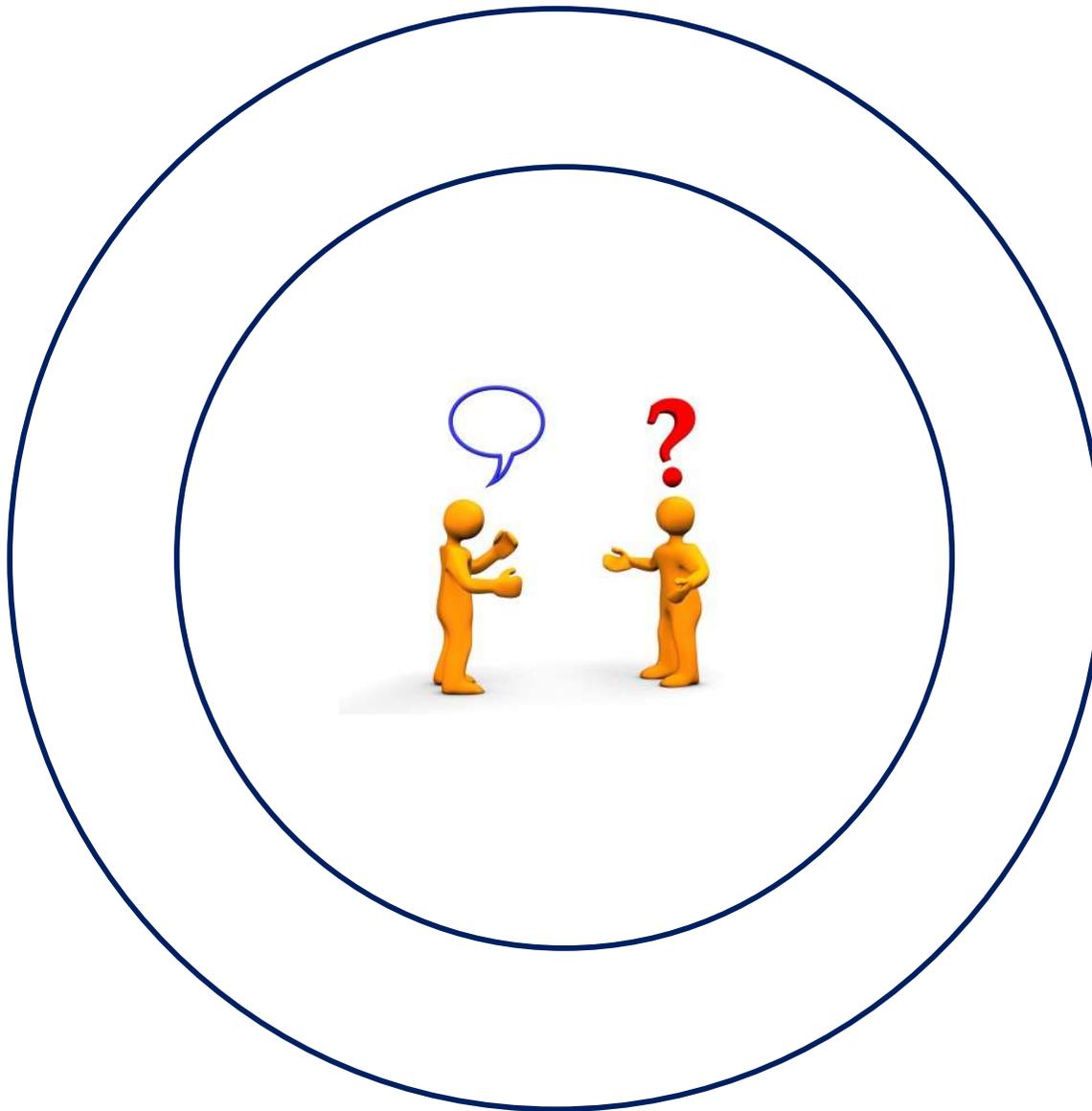


- Evolution des politiques publiques et de la réglementation
- Réformes territoriales et évolution de l'organisation institutionnelle et fonctionnelle (coopération, pilotage, mutualisation, ...)
- Adaptation à la relation élu/ fonctionnaire
- Evolutions des attentes de la population
- Evolutions techniques et technologiques

Source : fiche de poste secrétaire de mairie CNFPT

# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## 1.2 – Interagir dans un système de relations humaines



**Evhémère**

Figure marquante

Action au sein d'un **écosystème**  
(le village, l'interco, ..)

Appartenance à une **équipe**  
(élus, services, ...)

**Interaction entre 2 personnes**  
ayant des caractères, des histoires,  
des cadres de référence différents

# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## Moi et les autres : comprendre les 4 dimensions du MBTI

### Les quatre dimensions du type

E EXTRAVERSION



I INTROVERSION

D'où tirez-vous votre énergie ?

S SENSATION



N INTUITION

Quel type d'information utilisez-vous spontanément ?

T PENSÉE



F SENTIMENT

Quel processus utilisez-vous pour prendre vos décisions ?

J JUGEMENT



P PERCEPTION

Comment abordez-vous le monde qui vous entoure ?

Source : <https://eu.themyersbriggs.com/fr-FR/tools/MBTI/MBTI-personality-Types>

# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## Moi et les autres : 16 types de personnalités

**Les Analystes** : assurance faible et faible émotivité.



### ARCHITECTE

Penseurs imaginatifs et stratèges, avec un plan pour tout



### LOGICIEUR

Inventeurs innovateurs dotés d'une fois inextinguible de connaissances.



### COMMANDANT

Leaders hardis, imaginatifs et dotés d'un fort caractère, qui trouvent toujours un moyen d'arriver à leurs fins, ou le créant.



### INNOVATEUR

Penseurs astucieux et curieux incapables de résister à un défi intellectuel.



### LOGISTICIEN

Individus pragmatiques et intéressés par les faits, dont le sérieux ne saurait être mis en cause.



### DÉFENSEUR

Protecteurs très dévoués et très chaleureux, toujours prêts à défendre ceux qu'ils aiment.



### DIRECTEUR

Excellents gestionnaires, d'une efficacité inégalée quand il s'agit de gérer des choses, ou les gens.



### CONSUL

Personnes extraordinairement bien attentionnées, sociables et populaires, toujours prêtes à aider les autres.

**Les Diplomates** : émotifs et avec peu d'assurance.



### AVOCAT

Idéalistes calmes et pourtant très inspirants et infatigables.



### MÉDIATEUR

Personnes poétiques, gentilles et altruistes qui sont toujours prêtes à soutenir une bonne cause.



### PROTAGONISTE

Leaders charismatiques et inspirants, capables de fasciner leur public.



### INSPIRATEUR

Esprits libres enthousiastes, créatifs et sociables, qui arrivent toujours à trouver une raison de sourire.

**Les Explorateurs** : assertif et émotif.



### VIRTUOSE

Expérimentateurs hardis et pragmatiques, maîtres de toutes sortes d'outils.



### AVENTURIER

Artistes flexibles et charmants, toujours prêts à explorer et à essayer quelque chose de nouveau.



### ENTREPRENEUR

Personnes astucieuses, énergiques et très perspicaces, qui aiment vraiment vivre à la pointe du progrès.



### AMUSEUR

Amuseurs spontanés, énergiques et enthousiastes ; avec eux on ne s'ennuie jamais.

Source <https://www.16personalities.com/fr/test-de-personnalite>

# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## 1.2 – Interagir dans un système de relations humaines Les styles de communication d'après les travaux de Carl Jung

Rationnel	Affectif
Données quantifiées Logique Bureau organisé Ordre, respect des règles	Affection/ émotions Relationnel Créativité Consensus
Actif	Conceptuel
Action, peu de temps réflexion Piloter, construire N'aime pas perdre son temps	S'intéresse aux conséquences des décisions Réflexion, recul, approche globale N'aime pas les détails, décisions à court terme

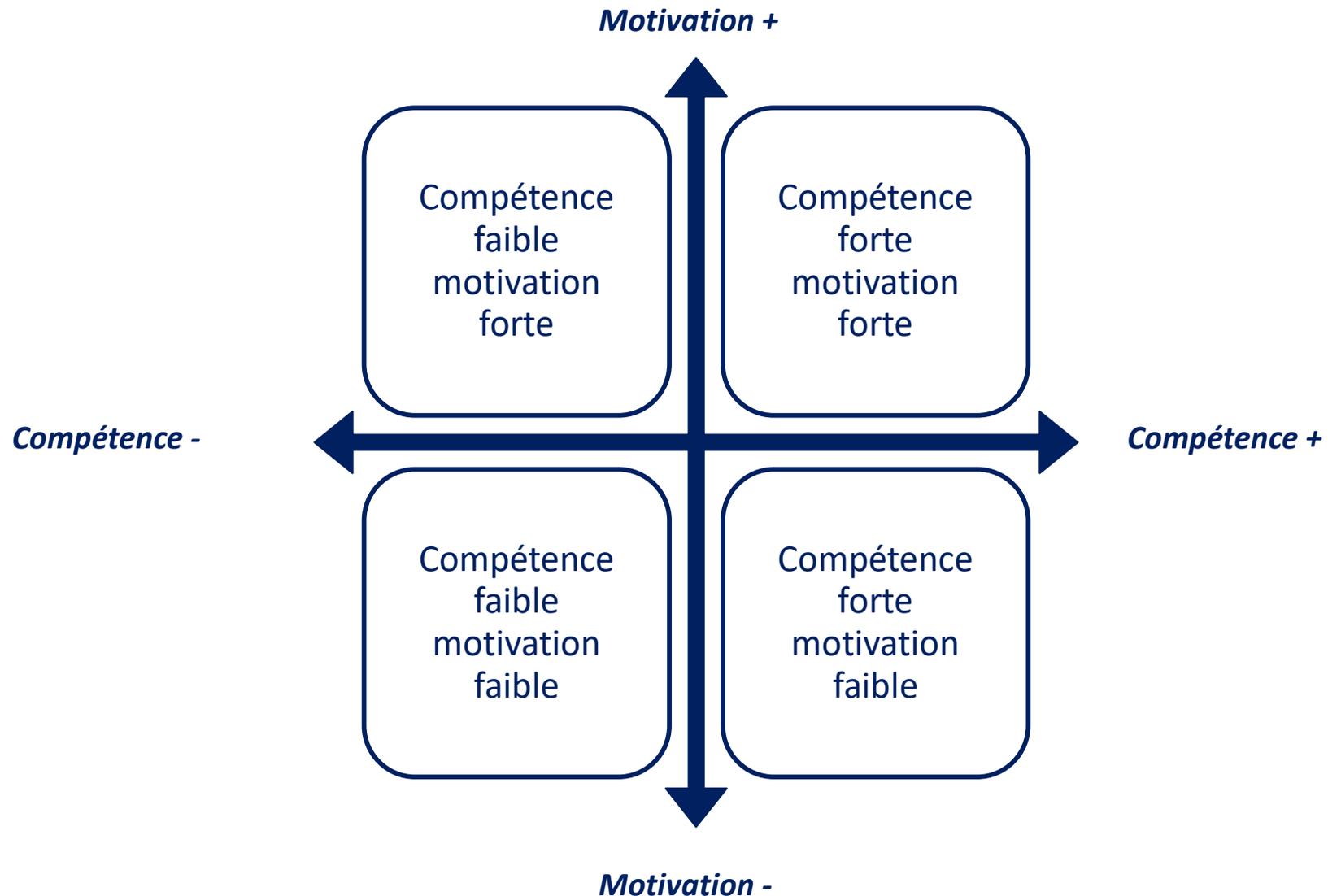
# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## 1.2 Les 4 grands styles de management



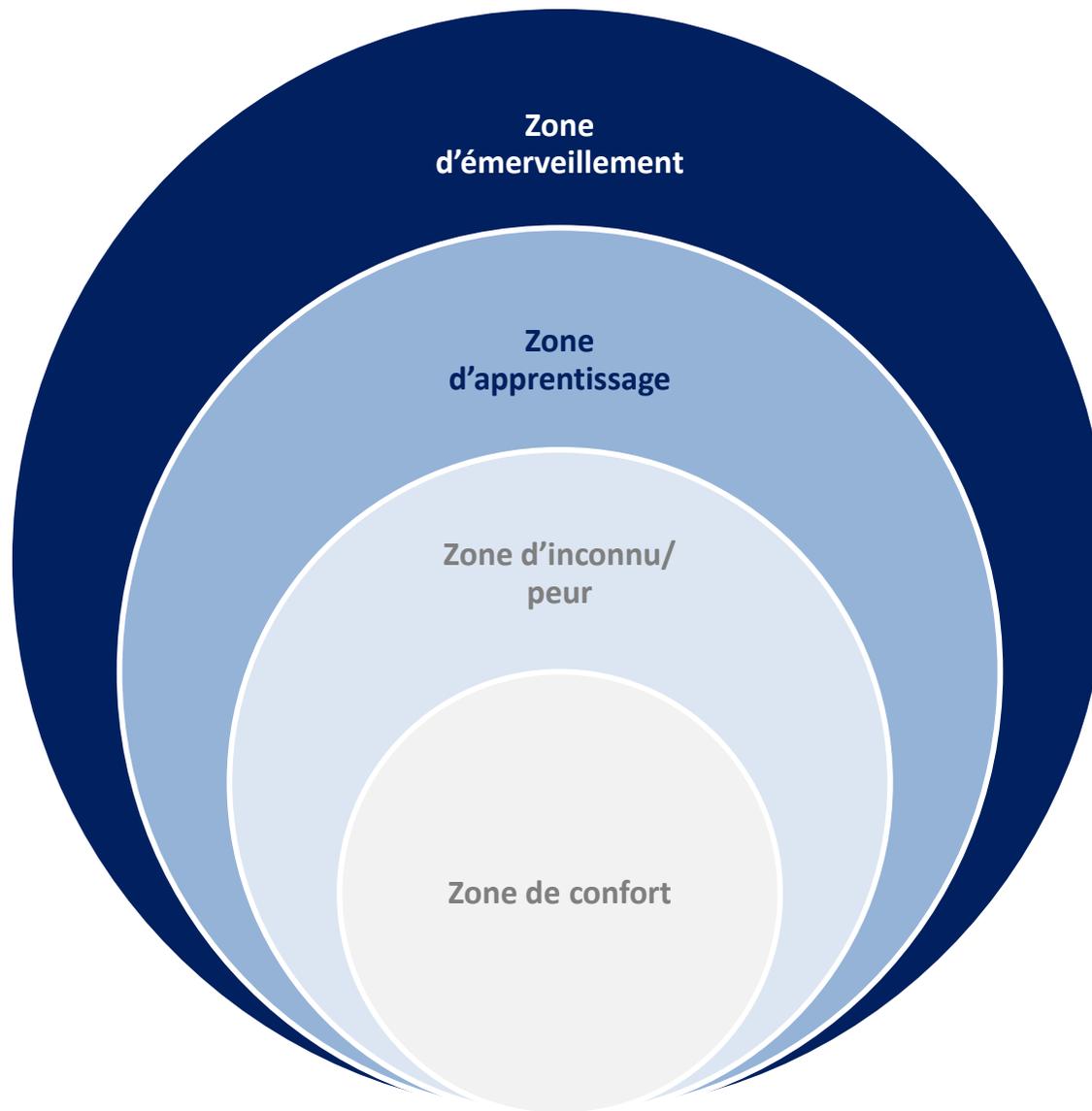
# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## 1.2 Adapter son mode de management à la situation et en fonction du degré d'autonomie des collaborateurs



# 1- Les enjeux et possibles difficultés

## 1.3 Sortir de sa zone de confort pour créer un nouveau positionnement : inconnu



*Avec l'arrivée d'un(e) nouveau(elle) Maire et/ou secrétaire*

- Changement de mode de fonctionnement
- Nécessaire temps d'adaptation de l'un et l'autre
- Incompréhensions face aux nouvelles attentes : « on a toujours fait comme ça »
- Remise en cause
- Éventuel travail de deuil par rapport à la situation antérieure
- Peur de ne pas savoir faire face à la nouveauté
- .....

# Cas pratiques : exercice en binômes

Je suis nouvel élu. J'éprouve des difficultés à trouver ma place par rapport à un secrétaire en poste depuis de très nombreuses années qui ne veut pas changer sa manière de procéder

Les nouveaux adjoints souhaitent s'occuper de tous les dossiers et piloter l'organisation, le secrétaire n'arrive plus à trouver sa place

Le secrétaire de mairie, très expérimenté, va prendre sa retraite, et sera remplacé par un débutant. Comment anticiper et préparer cette prise de poste ?

Les agents municipaux sollicitent directement le Maire pour toutes les questions, le secrétaire n'arrive pas à trouver sa place

Le secrétaire de mairie refuse d'établir le compte-rendu du conseil municipal. Que faire ?

Le conjoint d'un adjoint s'en est pris verbalement au secrétaire de mairie qui est très inquiet à l'idée de croiser cette personne. Comment gérer la situation ?

Le secrétaire de mairie va partir en retraite. Il refuse de former son remplaçant car sa fille, qui postulait, n'a pas été retenue pour le poste. Comment faire face ?

Le secrétaire travaille pour plusieurs communes. Les maires n'ont pas le même niveau d'exigence. Comment faire accepter mes besoins ?

Le secrétaire, en poste depuis longtemps, a conservé des liens avec la précédente municipalité (liens de parenté notamment) et transmet des informations. Que faire ?

Le poste de secrétaire a été mutualisé avec l'intercommunalité. Qui détient le pouvoir hiérarchique ? Comment faire l'entretien annuel ?

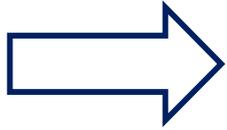
Le secrétaire de mairie était très proche de la précédente équipe municipale. Comment lui faire confiance ?

Le secrétaire ne veut travailler qu'avec le Maire, pas pour les Adjoints.

Une situation que je souhaiterais évoquer ?

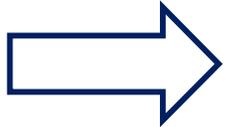
## 2- Créer la confiance et l'équilibre de la relation

### 2.1 – Quelques principes fondamentaux



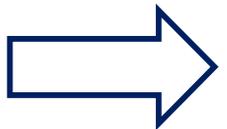
#### **Professionalisme :**

- Distinguer les faits, les opinions, les émotions
- Rappel des responsabilités respectives



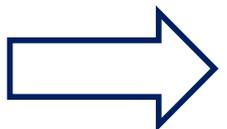
#### **Juste distance :**

- Question de la familiarité
- Savoir être à sa place – rappeler les rôles respectifs
- Distinguer relations personnelles/ familiales et professionnelles
- Devoir de réserve / discrétion / loyauté



#### **Empathie :**

- Essayer de comprendre la situation de l'autre et son besoin
- Essayer de l'accompagner pour répondre à ce besoin
- Laisser passer le temps de l'émotionnel avant de revenir au professionnel

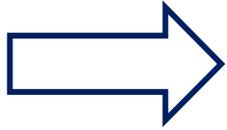


#### **Assertivité :**

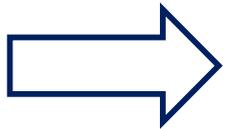
- Exposer calmement mais fermement sa position
- Contrôler sa mise en œuvre, recadrer si nécessaire, voire sanctionner

## 2- Créer la confiance et l'équilibre de la relation

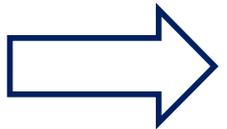
### 2.2 – Fixer le cap et le cadre



**Fixer le cadre pour rassurer** : expliquer qui on est, comment on travaille, ses attentes, ses intentions, .....

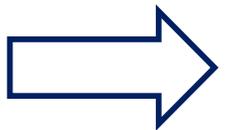


**Donner le sens** : Expliquer le projet politique, la philosophie de la nouvelle équipe, la relation voulue avec la population, l'image que l'on souhaite donner de la municipalité, ....



**Se donner des règles de fonctionnement** :

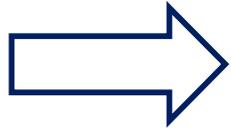
- Quelle répartition des rôles ?
- Quel processus de circulation de l'information ?
- Quel processus de décision/ quelle marge d'initiative ?
- Quel processus de régulation/ arbitrage des divergences ?
- Comment organiser la montée en compétences (l'apprentissage/ le droit à l'erreur) ?



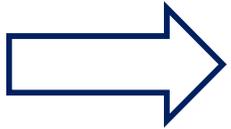
**Comment et avec qui allez-vous élaborer ces règles de fonctionnement ?**

## 2- Créer la confiance et l'équilibre de la relation

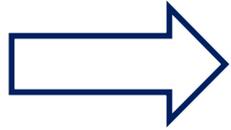
### 2.3 – Gérer la relation dans la durée



**Fixer les places respectives**, avec les légitimités respectives

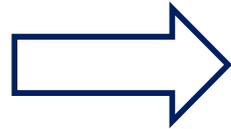


**Définir les conditions de la coopération** : se donner des règles communes, à partager avec l'équipe municipale



**Manager la relation** :

- Valoriser sans survaloriser ;
- Faire du feedback à partir d'éléments factuels ;
- Recadrer si nécessaire



**Structurer les temps d'échange et de travail** : prévoir des temps dédiés pour échanger, comprendre, évaluer, adapter

## 2- Créer la confiance - Gérer la relation dans la durée

### Quelques outils de management individuel



### *Ecoute active*

- 1. Ecoute** : montrer son attention, créer de l'empathie
- 2. Clarification** : questions ouvertes pour faire préciser les points sujets à interprétation
- 3. Investigation** : approfondir les idées/ ressentis de son interlocuteur
- 4. Reformulation** : s'assurer de la bonne compréhension mutuelle

# 2- Créer la confiance - Gérer la relation dans la durée

## Savoir mener un entretien d'évaluation

### Les grandes phases d'un entretien

#### 1) Avant l'entretien

1. Planifier et organiser l'entretien
2. Informer le collaborateur de l'objectif et des modalités pratiques
3. Communiquer les éventuels documents préparatoires

#### 2) Pendant l'entretien

1. Accueillir son interlocuteur
2. Rappeler le cadre : objectif, durée, déroulé, résultats attendus, suite
3. Faire un bilan, si possible à partir des objectifs fixés : exposer les faits, les appréciations
4. Laisser le collaborateur s'exprimer
5. Partager une vision
6. Fixer des objectifs pour l'année suivante

#### 3) Après l'entretien

1. Rédiger un compte-rendu
2. Transmettre au collaborateur pour réaction/ approbation
3. Réagir à ses éventuels commentaires
4. Transmettre à la hiérarchie / RH

### Valoriser

- Exposer les faits
- Exprimer ce qui a été apprécié ; pour quelles raisons ; pour quels effets positifs
- Demander à la personne sa perception
- L'aider à comprendre l'utilisation possible dans d'autres circonstances

### Recadrer

Identifier les	<b>S</b> ymptômes
Formaliser les	<b>C</b> auses
Fixer avec lui un	<b>O</b> bjectif
Définir les	<b>R</b> essources
Visualiser les	<b>E</b> ffets attendus

# 3.1 - Réagir face un conflit : le DESC

Outil de médiation de Bower dont le but est de résoudre un conflit ou formuler une critique constructive

In « Asserting Yourself – a practical guide for positive change », Gordon H. Bower et Sharon Anthony Bower, 1976

- **D pour « Décrire la situation »**

C'est présenter la situation avec des **faits concrets et observables**.

La description doit rester simple, sans exagération.

Et surtout elle doit être objective

Pour distinguer le fait d'un jugement : « Qu'est-ce qui me fait dire cela ? »

**Agir rapidement**

**Traiter un seul problème à la fois**

**Trouver le bon moment pour agir**

**Aborder le problème en privé**

- **E pour « Exprimer ses émotions, son ressenti »**

Evoquez ce que vous ressentez. **Utiliser le « Je » et non plus le « tu »** ou le « on », en prenant la responsabilité de votre ressenti

« Je suis agacé quand tu ne réponds pas au téléphone. »

Au contraire le « Tu » est accusateur. Votre interlocuteur se sentira agressé/jugé : « Tu m'agaces quand tu ne réponds pas au téléphone.

- **S pour « Solutions »**

Si une situation ne vous convient pas, proposez une alternative constructive et réaliste. Etre assertif c'est être force de proposition. Il sera toujours temps de demander ensuite à votre interlocuteur ce qu'il en pense et d'être ouvert(e) à ses suggestions. « Je te suggère de m'informer en amont si tu ne peux pas répondre à ma demande dans les temps » ou, si vous êtes plus à l'aise avec une formulation plus douce : « Je préférerais que tu m'informes en amont si tu ne peux pas répondre à ma demande dans les temps. »

**Les solutions doivent être claires, réalistes et réalisables**

- **C pour « Conséquences Positives »**

Donnez les conséquences négatives et les inconvénients si le problème persiste.

Mettez en évidence surtout les avantages de cette solution pour les 2 parties, la notion de « **gagnant-gagnant** » inhérente à l'assertivité, si chacun respecte les engagements pris dans la partie « Solutions »

# ***Conclusion - Evaluation***

- ***Débriefing/ questions***
- ***Pistes d'améliorations***

***Merci de votre attention***