

Équipes internes Quand le leadership administratif prend toute son importance

En période postélectorale, les directions générales doivent non seulement accompagner les nouveaux conseils, mais également maintenir la mobilisation des équipes administratives, un défi souvent sous-estimé. Si un bon leadership peut contribuer à cette mobilisation, certains trucs et conseils de nos experts peuvent aussi aider grandement.

D'abord, le directeur général doit apparaître comme un porte-parole positif du changement. La communication mobilisatrice qu'il utilise avec son équipe peut faire toute la différence pour aider l'ensemble des employés à bien accueillir les périodes d'incertitude qui caractérisent parfois un changement politique.

Ainsi, les phrases du type « Nous n'avons pas le choix, ce n'est pas ma décision, mais celle du conseil municipal » ne devraient pas faire partie du vocabulaire d'un directeur général, puisqu'elles démontrent une forme de désaccord qui peut nuire à la mobilisation des équipes. « Les directeurs généraux ont un devoir de réserve et de discrétion. Et surtout, ils ne doivent pas ventiler avec leur équipe », précise Stéphanie Perreault, présidente d'Alliance ressources humaines.

M^e Olivier Trudel, directeur du Service d'assistance juridique et formation de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), abonde dans le même sens : « S'il est normal à l'arrivée d'un nouveau conseil que les dossiers roulent un peu moins rondement qu'à l'habitude, le directeur général doit faire preuve de bienveillance envers ses équipes et leur rappeler au besoin que son rôle est de faciliter les choses. »

Si la communication interne est essentielle, elle ne suffit pas toujours à prévenir les résistances. Le directeur général doit alors redoubler d'écoute et de bienveillance.

La résistance au changement

La résistance au changement est bien souvent synonyme de peur de ce même changement. Le directeur général a un rôle important à jouer lorsque ses employés vivent une période de stress ou d'incertitude liée à un changement politique. « L'un des grands défis des directeurs généraux, dans une période de transition, c'est de s'élever au-delà des opérations quotidiennes et de prendre le temps d'écouter ses employés. Il faut vouloir leur bien ! » mentionne Dominique Boily, président de Kaizen Budo International. Surtout, les directeurs généraux ne doivent pas hésiter à constamment réexpliquer à leurs employés le sens du travail effectué.

« Lorsqu'on constate que son personnel est désengagé, c'est généralement parce qu'il y a un sentiment de perte de sens. C'est un sentiment normal dans une période de transition, mais les employés municipaux ne doivent pas oublier que le sens de leur travail est le service aux citoyens, et l'importance de ce service ne cesse pas, même en période électorale et postélectorale », ajoute M. Boily.



M. Dominique Boily
Président-directeur général - KBI

- « Plus le changement est organisé, planifié et bien
- communiqué, plus l'équipe administrative sera
- mobilisée et suivra la direction générale et le conseil
- dans ce changement. »



M^{me} Stéphanie Perreault
Présidente d'Alliance
ressources humaines

Maintenir la continuité des services administratifs

Les planifications stratégiques adoptées par plusieurs municipalités sont un bon fil conducteur pour aider la direction générale et les équipes administratives à garder le cap sur les projets en cours, qui doivent continuer à progresser. Ces exercices de planification, qui font d'ailleurs l'objet d'un dossier dans ces pages, s'accompagnent généralement d'un plan d'action concret gouvernant le quotidien, et auquel les équipes administratives peuvent se rattacher.

« Bien que l'intégration d'un nouveau conseil demande du temps pour le directeur général, les activités du quotidien ne disparaissent pas. Il faut donc marcher et mâcher de la gomme en même temps ! Il en va de même pour les communications, à l'interne comme à l'externe », affirme Annie Fernández, présidente de Fernández relations publiques.

Effectivement, la communication vers les citoyens ne doit pas souffrir de la période de transition entourant l'arrivée d'un nouveau conseil. Les citoyens doivent continuer d'être informés des services et des actualités de leur municipalité. « Pour ne rien échapper, il est utile d'ajouter un point sur les communications à une rencontre d'équipe statutaire de manière à planifier et à déléguer, et, si possible, à produire les contenus à l'avance », suggère M^{me} Fernández.



M^{me} Annie Fernández
Présidente, Fernández
relations publiques

Ces quelques bonnes pratiques aideront les directeurs généraux à orienter leur équipe et à garder tous les employés mobilisés, axés sur les services aux citoyens et en maîtrise de leurs projets. Comme l'image Dominique Boily : « Diriger, ce n'est pas conduire. C'est être assis dans le siège du passager avec son adolescent qui apprend à conduire et l'orienter dans la bonne direction. » Cette posture de gardien de la destination et des meilleures façons pour y arriver aidera le directeur général à mener son équipe à bon port.