ALLIANCE RESSOURCES HUMAINES
Cabinet RH



M^me Stéphanie Perreault, CRHA
Présidente

Comment éviter les clans entre l'administration et le politique ?

Dans une petite municipalité, tout se sait. Le directeur général croise les élus à l'épicerie, ses employés sont les voisins des conseillers, et une conversation de corridor fait le tour du village en une journée. Cette proximité est une force : elle rend l'organisation agile et humaine. Elle est aussi un facteur de risque, parce qu'elle transforme vite une divergence d'opinions en affrontement personnel.

Précisons-le d'entrée de jeu : un clan n'est pas un désaccord. Un conseil qui débat vigoureusement est en santé. Le clan apparaît quand les alliances remplacent les arguments. Les signaux sont connus : des circuits d'information parallèles, des appels la veille de la séance pour valider une position, des décisions déjà prises avant l'ouverture du caucus, un cadre qui reçoit ses directives d'un élu.

La direction générale ne choisit ni la composition d'un conseil ni la chimie qui s'y installe. Elle exerce cependant une influence considérable sur les conditions qui font qu'un clan prend racine, ou non.

Les principes directeurs d'une bonne relation

La neutralité. Le directeur général est au service du conseil comme corps décisionnel, jamais à celui d'un groupe ou d'un individu. Concrètement, il doit faire preuve de la même rigueur d'analyse peu importe la personne qui pose la question, ne doit pas exprimer de préférence sur les enjeux électoraux et ne doit pas participer aux conversations partisanes. Attention, neutralité ne veut pas dire passivité. Le DG émet clairement ses recommandations en y ajoutant les avantages, les risques et les coûts. Ne pas se prononcer par crainte de déplaire, c'est abdiquer son rôle de conseiller stratégique et créer un vide que les clans s'empresseront de remplir.

L'exemplarité. Le ton de l'organisation se donne au sommet. Si le DG commente les élus en réunion d'équipe, tolère les sarcasmes ou laisse circuler les rumeurs, il autorise implicitement toute l'organisation à faire de même. La réserve démontrée lorsqu'il est question d'un élu absent, la retenue sur les réseaux sociaux et la cohérence entre les propos tenus en privé et en public sont essentielles.

L'équité de l'information. C'est le principe le plus structurant, et le plus facile à trahir sans mauvaise intention. Tous les membres du conseil doivent recevoir la même information, en même temps, dans la même forme. Une question posée par un élu devient une réponse transmise à tous. Cela suppose de mettre en place des mécanismes simples, par exemple : tenir un registre des demandes des élus, garder une trace des envois relatifs aux documents décisionnels, établir une règle claire voulant que tous les élus soient toujours informés de façon simultanée, sans exception. Le DG qui accepte, même une seule fois, de « préparer » un élu se rend complice de la formation d'un clan. N'oubliez pas d'enregistrer systématiquement les informations fournies afin de limiter les interprétations.

Le sens de l'influence et le sens politique. Comprendre la politique n'est pas faire de la politique. Le sens politique, c'est lire les enjeux d'un dossier avant qu'ils n'éclatent, choisir le bon moment pour déposer une recommandation, formuler un avis technique dans un langage conforme aux préoccupations réelles des élus. C'est aussi influencer sans manipuler : convaincre par la qualité de la préparation plutôt que par le démarchage auprès de quelques alliés.

La communication. Aucun élu ne devrait apprendre une mauvaise nouvelle en même temps que le public, ni découvrir un enjeu majeur à l'ouverture d'une séance. La communication constante du DG envers le conseil est en soi un facteur de stabilité. Un conseil au courant de ce qui se passe a moins besoin de se créer ses propres réseaux d'information.

Le courage managérial. C'est la capacité de nommer les choses, par exemple : recadrer un élu qui donne des directives directement à un employé, informer le conseil que sa décision comporte un risque juridique, refuser une demande qui sort du cadre. Ce courage s'exerce avec doigté, mais il doit s'exercer, car chaque ingérence tolérée devient un précédent qui affaiblit la frontière entre l'administration et le politique.

Le respect des rôles et des responsabilités. Le conseil décide, l'administration exécute et conseille. Il faut aussi rappeler régulièrement qu'un membre du conseil, pris individuellement, n'a aucun pouvoir décisionnel : le conseil s'exprime par résolution. Cette clarification, apportée avec calme, évite un nombre remarquable de conflits.

La confidentialité. Un DG qui sait faire preuve de discrétion devient un interlocuteur fiable pour tous, y compris pour les élus qui s'affrontent. Il ne s'agit pas de retenir de l'information nécessaire à la décision collective, mais plutôt de distinguer ce qui relève d'une confidence personnelle de ce qui doit être porté à l'attention du conseil.

Quand les clans sont déjà là

Il convient d'abord de poser un diagnostic honnête de la situation : pourquoi les clans sont-ils apparus ? La solution ne sera pas la même selon la raison.

Les élus ne sont pas correctement formés. Une session sur les rôles et les responsabilités, sur l'éthique et la déontologie ou sur la gouvernance municipale permet d'aborder les tensions sans que le DG soit impliqué dans le contenu. La faire animer par un tiers change tout : le message passe mieux quand il ne vient pas du DG, qui devient participant plutôt que juge.

Le conseil est divisé. Dans ce cas, vous pouvez le réunir autour de la planification stratégique ou à l'occasion d'un lac-à-l'épaule, par exemple. Le fait de travailler ensemble à autre chose qu'à un point à l'ordre du jour peut se révéler fédérateur. Sortir du cadre formel, avec un animateur externe et un livrable commun, replace le débat sur le terrain des orientations plutôt que sur celui des personnes. C'est aussi le moment idéal pour convenir de règles de fonctionnement : comment se parler, comment gérer les désaccords, comment communiquer une décision une fois qu'elle est prise…

Une aide externe est requise. Médiation, coaching de gouvernance, accompagnement par un consultant, soutien du ministère, des unions municipales et des associations : le regard extérieur dépersonnalise le conflit et évite au DG de porter seul le problème. Le recours à un tiers n'est pas un aveu d'échec, mais une décision de gestion.

Les outils n'ont pas été mis à jour. Un ordre du jour rigoureux, des sommaires décisionnels uniformes et des séances de travail structurées donnent un cadre commun à tous les élus. Ces outils réduisent les zones grises, clarifient ce qui doit être discuté et limitent les échanges parallèles où se construisent souvent les jeux d'influence. Plus le processus est limpide, moins les décisions reposent sur des rapports de force ou des conversations informelles.

Les cas d'ingérence ne sont pas documentés. Quand un élu contourne la direction générale ou donne des directives à un employé, il faut en garder une trace factuelle et datée, par exemple : une note au dossier, ou un courriel de confirmation qui résume l'échange et rappelle le canal approprié. Cette documentation protège l'employé et évite les débats de version. Si la ligne est nettement franchie, des mécanismes existent : code d'éthique et de déontologie, politique de prévention du harcèlement ou encore signalement à la Commission municipale du Québec.

En terminant

Dans une guerre de clans, c'est le citoyen qui paie la note : projets reportés, décisions prises pour de mauvaises raisons, expertise qui quitte l'organisation, énergie consacrée aux tensions internes plutôt qu'aux services.

La direction générale ne peut pas garantir l'harmonie d'un conseil. Toutefois, elle peut refuser d'être le terrain sur lequel les clans s'affrontent, et maintenir une administration où l'information circule également, où les rôles sont clairs et où la compétence prime sur les allégeances. C'est ce que le citoyen attend d'elle.

