SMS
SOLUTIONS MANAGEMENT STRATÉGIQUE



M. André Cliche, M.Sc.
Président-directeur général

Piloter plutôt que subir

Obligations gouvernementales, demandes du conseil, attentes des citoyens ou des municipalités membres d'une MRC, projets structurants, occasions de financement, bris et imprévus… Pour la direction générale d'une municipalité ou d'une MRC, les sollicitations ne manquent jamais. Le défi n'est alors pas d'optimiser les pratiques pour toujours faire plus avec moins. Il consiste plutôt à déterminer ce qui mérite réellement l'attention de l'organisation quand les ressources, les capacités et le temps demeurent limités.

Lorsque tout semble important et urgent, une organisation peut s'enliser dans une logique de réaction et créer le sentiment que peu de choses sont maîtrisées, que tout est imposé. En plus de contribuer à l'essoufflement du personnel, le sentiment d'impuissance qui en découle affecte la mobilisation et l'innovation, augmente le stress de l'équipe et peut multiplier les départs et les congés de maladie. Cette pression ressentie peut toutefois légitimer le besoin de clarifier ce qui compte vraiment auprès du conseil.

Suivre ou piloter ?

Suivre, c'est savoir où en sont les dossiers. Piloter, c'est utiliser cette information pour décider où concentrer l'attention, ajuster les ressources et intervenir avant que les problèmes ne deviennent des urgences. Une organisation qui pilote :

☑ distingue l'urgent de l'important;

☑ s'impose un nombre réaliste de priorités;

☑ rend visibles les conséquences des nouvelles demandes;

☑ réévalue ses choix lorsque le contexte évolue.

Cinq réflexes pour reprendre le contrôle

1. **Distinguer l'urgent de l'important.** L'urgence est bruyante; l'important l'est beaucoup moins. Préparer un projet structurant, améliorer un processus ou prévenir un risque peut être repoussé presque indéfiniment sans provoquer de crise. Une question aide à faire le tri : cette demande exige-t-elle vraiment une intervention immédiate, ou prend-elle la place d'un dossier plus important ?

2. **Comprendre la différence entre « demande » et « besoin ».** Construire, embaucher ou créer un nouveau programme sont autant de solutions à un problème ou à un besoin. Revenir au besoin ouvre cependant d'autres possibilités : ajuster un service existant, mutualiser une ressource avec une municipalité voisine ou la MRC, revoir un processus, etc.

3. **Apprécier la capacité organisationnelle.** Avant de s'engager dans un projet, il faut déterminer les capacités réelles de la municipalité une fois les opérations courantes et les obligations assurées, c'est-à-dire les compétences et le temps dont disposent les personnes clés dans ce dossier, celles-ci étant souvent déjà très sollicitées. Cet aspect est presque toujours surestimé, parce que chaque nouveau dossier s'ajoute aux précédents sans que rien soit retiré. Même une estimation approximative permet d'ajuster l'ambition à la réalité et donne au conseil une base concrète pour arbitrer.

4. **Sélectionner plutôt que prioriser.** Prioriser, c'est ordonner 30 projets de 1 à 30, ce qui laisse toujours 30 projets à réaliser. Sélectionner, c'est choisir lesquels seront concrétisés, reportés, réduits ou abandonnés. Ce choix repose sur des critères convenus à l'avance avec le conseil : la cohérence avec la mission (les champs de compétences), l'adéquation avec un enjeu important, la création de valeur publique, la complémentarité avec des investissements déjà réalisés, l'obligation d'agir, la faisabilité (la capacité de réussir), etc.

5. **Évaluer les résultats et réallouer les ressources.** Une activité, un projet ou un programme mérite d'être poursuivi s'il produit les résultats attendus, et non simplement parce qu'il existe déjà. Il faut donc évaluer régulièrement les résultats d'un programme ou d'un service et avoir le courage d'y mettre fin lorsque l'effet escompté n'est pas au rendez-vous. Les ressources ainsi libérées peuvent alors être consacrées aux initiatives les plus en phase avec les orientations stratégiques ou à celles qui répondent le mieux aux attentes. Cesser un projet n'est pas un échec; c'est souvent la façon la plus sûre de dégager de la capacité sans ajouter de ressources.

Piège à éviter

Changer les priorités n'est pas un problème en soi. Le risque, c'est de les additionner sans arbitrage. Lorsque le conseil ajoute un nouveau dossier, la direction générale peut lui présenter deux options : augmenter les ressources nécessaires (et, conséquemment, les revenus fiscaux) ou déterminer ce qui sera ralenti, reporté ou retiré. La question clé demeure : « **Si nous ajoutons ceci, qu'ajoutons-nous comme ressources… ou qu'acceptons-nous de mettre de côté ?** »

Présenter les choix de cette façon ne freine pas le conseil. Cela lui permet au contraire de connaître les conséquences de ses décisions et d'exercer pleinement son rôle d'arbitrage. La reddition de comptes et le bilan annuel constituent d'ailleurs une occasion précieuse de mesurer **le prix de la dispersion**. Au-delà de la liste des réalisations, il vaut la peine de se demander ce que la multiplication des priorités a coûté : des délais qui s'allongent, une qualité qui s'effrite, des municipalités membres ou des citoyens moins satisfaits, des équipes essoufflées, des projets entamés, mais jamais menés à terme… Rendre ces effets visibles donne au conseil une lecture honnête de la performance et prépare de meilleurs arbitrages pour l'année suivante. Le vieil adage le dit bien : qui trop embrasse mal étreint.

Les conditions du succès :

☑ Des critères de sélection partagés entre la direction générale et le conseil;

☑ Un tableau de bord simple et visuel, centré sur les priorités retenues;

☑ Des moments réguliers pour prendre du recul sur le quotidien;

☑ L'accompagnement, au besoin, d'un expert en gestion pour structurer l'exercice, animer les échanges et faciliter les arbitrages.

Une posture de leadership

Dans un environnement sous haute pression, la direction générale peut facilement devenir le principal point de résolution des urgences. Sa valeur ajoutée réside pourtant dans sa capacité à prendre de la hauteur. Elle voit les interactions entre les dossiers, anticipe les contraintes, remet en question certaines demandes et rappelle les résultats recherchés.

Pour préserver cette large vision, la gestion des urgences gagne à être déléguée. Les crises, les imprévus et les demandes de dernière minute n'ont pas à mobiliser la direction générale et son équipe directe au détriment des dossiers réellement importants. Il est même possible d'intégrer aux fonctions d'une personne-ressource un rôle formel de première ligne : demeurer disponible, recevoir les demandes urgentes, les qualifier, régler ce qui peut l'être et n'acheminer à la direction que ce qui exige vraiment une décision de sa part. L'organisation reste réactive, sans que ses principaux leaders soient sans cesse déconcentrés.

Cette posture exige parfois du courage managérial. Il faut savoir dire « oui, mais pas maintenant », « oui, à condition de déplacer autre chose » ou « non, parce que nos ressources doivent être consacrées à autre chose ». Reconnaître la limite de capacité de l'organisation n'est pas un aveu d'impuissance; c'est précisément ce que signifie « piloter ».

Une question peut servir de boussole : « **Malgré tout ce qui nous sollicite, consacrons-nous encore suffisamment de temps, d'attention et de ressources à ce qui compte vraiment ?** »

André Cliche, PDG
Solutions Management Stratégique
Courriel : acliche@strategique.app
Site Web : strategique.app

