



**SECTION
DESTINÉE
AUX DG**

CITY HALL
HÔTEL DE VILLE

Table des matières

Section destinée aux DG	C-1
Introduction	C-2
Dix conseils aux DG pour utiliser efficacement leur adjointe de direction et améliorer leur productivité	C-4
Conseils aux DG devant embaucher une adjointe de direction	C-6
Étude de cas d'embauche d'une adjointe de direction	C-6
Conseils pour embaucher une excellente adjointe de direction	C-7
• Principales caractéristiques d'une excellente adjointe de direction	C-7
• Le processus d'embauche	C-8
• Conseils pour peaufiner les questions d'un entretien d'embauche	C-9
Trouver la bonne personnalité et le bon profil	C-9
Ressources utiles	C-10
Création d'un partenariat avec votre adjointe de direction	C-11
Conseils pour créer un partenariat dynamique avec votre adjointe de direction	C-11
Importance de la relation DG-adjointe de direction	C-11
Importance de l'évaluation collaborative du rendement de votre adjointe de direction	C-14
Conseils pour aider votre adjointe de direction à progresser et à s'épanouir	C-15
Être un modèle de conciliation travail-vie privée	C-18
Conseils pour établir des relations de travail saines	C-20
Conseils pour déléguer judicieusement	C-20
Conseils pour maximiser l'efficacité de votre adjointe de direction	C-23
Aspects les plus gratifiants du poste d'adjointe de direction d'un DG	C-26

Le présent chapitre s'adresse à la section destinée aux DG, mais fait partie de la « Trousse d'outils d'efficacité pour les adjointes de direction de DG » qui se trouve [ici](#) sur le site de l'ACMA.

Introduction

Le titre d'adjointe de direction n'est pas seulement un nom un peu fantaisiste pour désigner une secrétaire assise à la porte du bureau de son patron. Elle est bien plus que cela. On l'appelle même parfois « l'arme secrète » du DG, « la gardienne du temple », « les oreilles et les yeux » du DG ou « sa confidente » et fait le lien avec l'équipe de direction supérieure.

Elle est votre partenaire professionnelle et veille à ce que vous et la municipalité atteigniez chaque jour vos objectifs et réussissiez. Une fois que vous avez trouvé une bonne partenaire, il est dans votre intérêt de construire ensemble une relation solide basée sur la confiance, l'honnêteté et une communication ouverte. Votre adjointe de direction développera alors une forte loyauté à votre égard.

Les DG qui cherchent à créer un partenariat avec leur adjointe de direction sont souvent ceux qui réussissent le mieux, car la réussite du DG se reflète sur celle de l'adjointe de direction et vice versa.

Lorsque l'adjointe de direction est traitée en tant qu'égal(e) de son ou sa DG, plutôt qu'en tant que subordonnée, elle se sent forcément valorisée. Il est également important d'intégrer votre adjointe de direction dans votre équipe de direction, car elle aura souvent besoin de parler en votre nom et de prendre des initiatives. Vous envoyez ainsi un message clair à votre équipe de direction et à tous les salariés de l'organisation. De plus, vous manifestez du respect envers votre adjointe de direction, dont le poste est souvent sous-valorisé. Il est important de faire connaître l'influence de l'adjointe de direction **sans avoir de titre ronflant**.

En reconnaissance la valeur de l'adjointe de direction dans les administrations locales, le conseil d'administration de l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) a formé un comité pour rendre hommage à celles et ceux qui occupent ce poste dans tout le pays.

AVIS : Dans le but de faciliter la lecture de ce guide et en reconnaissance de la très forte proportion de femmes dans la profession d'adjoint(e) de direction (91 % de femmes et 9 % d'hommes en Ontario selon le gouvernement du Canada, le féminin englobe ici le masculin sans cependant nier l'apport des hommes à la profession que l'ACAM reconnaît pleinement.

La **trousse d'outils d'efficacité pour les adjointes de direction de DG** est le fruit des efforts de ce comité national, dirigé par Jennifer Goodine (directrice générale de l'ACAM et ancienne adjointe de direction d'un DG et d'un maire), composé d'adjointes de direction qui travaillent ou ont travaillé avec des DG et leurs subordonnés directs partout au Canada, dans des municipalités de toutes tailles. Elle aidera les adjointes de direction à prendre conscience de l'importance de leur travail quotidien pour leurs concitoyens. Elle leur fera également découvrir une nouvelle perspective de leur rôle et de leur utilité pour leur DG et toute leur organisation, partout au pays.

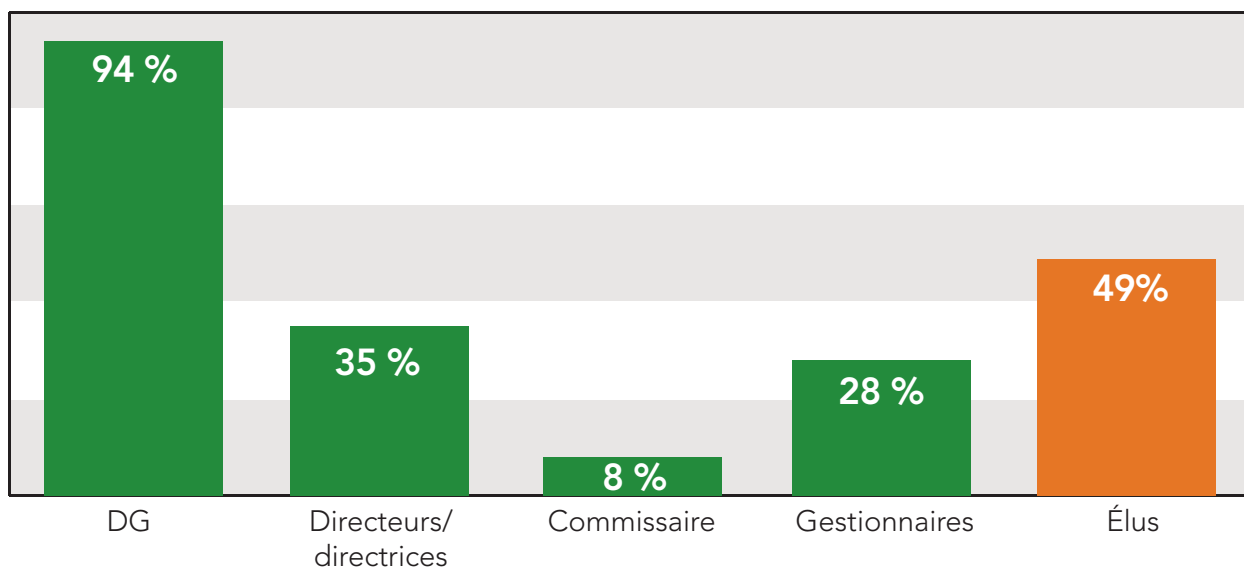
Le conseil d'administration a estimé qu'il était également important d'inclure ce chapitre destiné aux DG afin de fournir quelques conseils sur les moyens d'établir un partenariat DG-adjointe de direction. On y couvre notamment le processus d'embauche (avec un exemple de description de poste, d'affichage et de questions d'entretien), des arguments à faire valoir auprès du conseil municipal si le poste n'est pas encore officiellement créé ainsi que la recherche d'une personnalité et d'un profil adéquats. Vous trouverez également des conseils pour établir une relation de travail saine avec votre adjointe de direction en communiquant souvent, en lui fournissant des évaluations de rendement, en soutenant ses objectifs professionnels et en déléguant davantage afin que vous puissiez vous concentrer sur la direction stratégique de l'organisation et sur la satisfaction des besoins du maire et du conseil.

Il n'aurait pas été possible de produire cette trousse d'outils sans vous, les membres de l'ACAM, et de toutes les adjointes de direction qui ont répondu à notre sondage en 2022. En parcourant les résultats tout au long de la trousse d'outils, vous constaterez que l'ensemble fournit une perspective canadienne intéressante sur le rôle d'adjointe de direction d'un ou d'une DG.

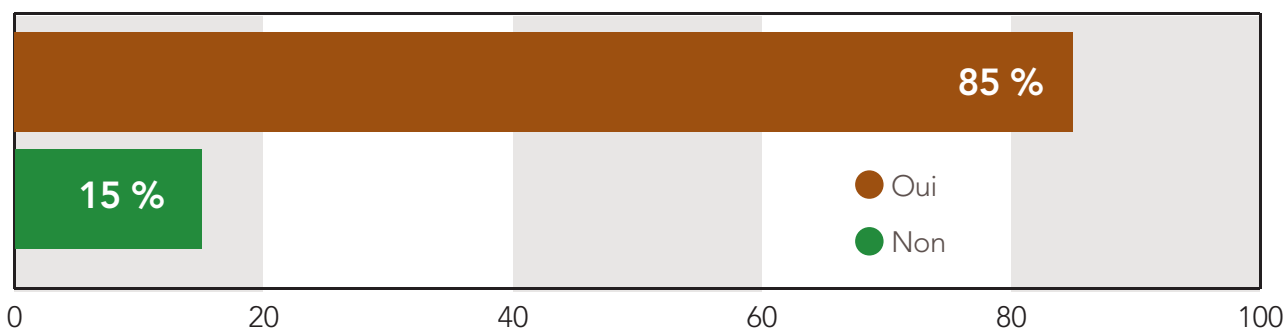
94 % des adjointes de direction ayant répondu au sondage fournissent un soutien administratif à un ou une DG, 35 % à des directeurs ou directrices, 28 % à des gestionnaires et 8 % à des commissaires.

Cependant, 49 % travaillent à la fois pour leur DG (et les autres membres de l'équipe de gestion supérieure) et pour les élus. Les données indiquent que 85 % des DG ont une adjointe de direction qui fournit également un soutien à d'autres membres du personnel ou aux élus. Ces chiffres reconnaissent l'importance du poste non seulement pour les DG, mais aussi pour les autres personnes auxquelles l'adjointe de direction fournit un soutien administratif et de direction.

Q9 À quelles personnes de votre organisation fournissez-vous un soutien administratif (choisissez toutes les réponses qui conviennent)



Q5 En plus de vous, votre adjointe de direction fournit-elle un soutien à d'autres membres du personnel ou à des élus?



Dix conseils aux DG pour utiliser efficacement leur adjointe de direction et améliorer leur productivité

Une journée dans la vie d'un ou d'une DG : Le maire appelle, un conseiller se tient devant votre porte, vous êtes en retard pour une réunion de l'équipe de direction, on vous a signalé une rupture de conduite d'eau et même un incendie dans un bâtiment, des médias veulent une interview et votre fils doit être récupéré à l'école parce qu'il est malade. Ce ne sont là que quelques exemples de ce qui peut arriver chaque jour.

En tant que DG, l'utilisation efficace de votre adjointe de direction et la délégation peuvent vous aider considérablement à améliorer votre productivité et à mieux équilibrer vos priorités. Elle est là pour vous faciliter la vie et souhaite que vous réussissiez le mieux possible. Des directives claires et la mise à disposition des ressources de bases nécessaires vous placeront tous deux sur la voie de l'efficacité et de la réussite.

« L'Adjointe de direction du DG, celle qui fait que l'impossible... Devient possible »

- 1 **Aidez-la à comprendre votre univers municipal.** Qu'elle soit nouvelle dans la municipalité et dans son rôle ou qu'elle y ait passé toute sa carrière, chaque adjointe de direction doit connaître votre mode de fonctionnement et de l'ensemble de l'organisation. Partagez vos connaissances sur l'administration locale, le fonctionnement du bureau et le fonctionnement de l'organisation.
- 2 **Transmettez-lui vos préférences personnelles.** Votre adjointe de direction doit connaître vos préférences personnelles de manière à pouvoir accomplir vos tâches aussi bien que vous, voire mieux. Exprimez-vous avec franchise sur tous les sujets : le type de restaurant que vous aimez pour les déjeuners de travail, la salle de réunion que vous préférez, la police de caractères spécifique que vous utilisez pour les lettres et les courriels, etc. Ces informations peuvent être conservées dans une liste de contrôle pour référence ultérieure.
- 3 **Communiquez efficacement tous les jours.** Une bonne adjointe de direction apprendra à anticiper vos besoins, mais elle ne lit pas dans les pensées. Communiquez-lui vos attentes et partagez vos informations **quotidiennement** pour vous assurer qu'elle dispose de ce dont elle a besoin pour prendre des décisions en votre nom. Soyez disponible quand elle a besoin de vous et tenez-la au courant.
- 4 **Exprimez vos attentes de manière honnête et claire.** L'honnêteté est précieuse pour tous les subordonnés. Les tâches doivent être présentées de manière concise et les attentes clairement définies dès le départ.

- 5 **Formulez des commentaires constructifs.** Si vous ne fournissez pas un commentaire constructif peu de temps après une erreur, elle ne sera jamais corrigée. Votre adjointe de direction fait tous les jours de gros efforts pour vous aider à réussir, alors expliquez-lui de façon précise comment vous aimeriez qu'elle s'améliore et encouragez-la à poser des questions. Une évaluation annuelle du rendement doit également avoir lieu.
- 6 **Déléguiez.** Si vous avez une nouvelle adjointe de direction, il est possible que vous ne sachiez pas trop quoi déléguer. Commencez par les tâches courantes comme la programmation de vos réunions, la gestion de vos déplacements, la création de rapports et d'agendas, etc. puis passez à la délégation du pouvoir de prendre des décisions en votre nom lorsque vous vous sentirez à l'aise de le faire.
- 7 **Établissez une relation basée sur le respect et la confiance.** Manifestez-lui le même degré de respect que ce que vous attendez de sa part. C'est une professionnelle qui a une expertise, tout comme vous. Organisez des rencontres régulières avec votre adjointe de direction pour faire le point sur toutes les affaires en cours dans l'organisation, sans négliger les nuances politiques. Elle apprendra ainsi à se débrouiller très rapidement dans n'importe quelle situation grâce à ses connaissances et à vos informations préalables.
- 8 **Montrez-lui votre gratitude, votre appréciation et votre soutien.** Une bonne adjointe de direction vous fait bien paraître, alors adressez-lui des compliments généreux lorsqu'ils sont mérités. Un simple « excellent travail » est très apprécié. Même si vos journées sont bien remplies, prenez un moment pour prendre de ses nouvelles et apprendre à la connaître, tant sur le plan professionnel que personnel, et demandez-lui avec sincérité si elle s'en sort. De plus, aidez-la à atteindre ses objectifs de perfectionnement professionnel en lui fournissant les bonnes ressources aux bons moments.
- 9 **Inclusion.** Traitez-la comme un membre de votre équipe de direction et incluez-la dans les réunions importantes afin qu'elle ait une connaissance générale de ce qui se passe dans l'organisation. Faites-la toujours participer aux décisions, car son point de vue peut parfois s'avérer très utile. Son rôle d'être les « yeux et les oreilles » de l'organisation lui confère une bonne connaissance des sujets et sa perspective peut être différente de la vôtre.
- 10 **Ne soyez pas un goulot d'étranglement.** Votre adjointe de direction a pour mission d'accélérer le flux de travail à l'entrée et à la sortie de votre bureau. Si les choses n'avancent pas assez vite, c'est l'adjointe de direction qui en fera les frais, car personne ne se plaint au DG quand on peut se plaindre à l'adjointe de direction. Assurez-vous de prioriser les signatures de documents, l'examen des rapports du conseil et l'accomplissement des tâches dans les délais impartis.

« L'adjointe de direction est un rouage essentiel de toute organisation efficace. Je compare souvent ce poste aux roues d'un autobus, lequel est conduit par nos dirigeants. Sans roues, l'autobus ne peut pas avancer! »

Conseils aux DG devant embaucher une adjointe de direction

En plus de vouloir un profil approprié pour l'organisation, les membres de l'ACAM nous ont dit que les caractéristiques les plus importantes qu'ils recherchent lors de l'embauche d'une nouvelle adjointe de direction sont d'excellentes aptitudes de communication et d'organisation, la loyauté, la confiance, le professionnalisme, l'anticipation des besoins et des préférences ainsi que la capacité de travailler de façon autonome, toujours avec une attitude positive.

Cela signifie qu'elle ne doit pas dépendre constamment de vos directives pour la moindre tâche à accomplir. Ces résultats signifient également que les DG délèguent beaucoup à leur adjointe de direction. **Un DG a déclaré « qu'une adjointe de direction doit avoir un cœur de servante », ce qui est criant de vérité.**

Étude de cas d'embauche d'une adjointe de direction

Plusieurs petites municipalités n'ont pas d'adjointe de direction en raison de leurs ressources financières et humaines limitées, ce qui force le ou la DG à accomplir des tâches administratives en plus de ses fonctions habituelles. Avez-vous atteint le point où vous n'avez tout simplement pas assez d'heures chaque semaine pour tout faire? Pensez-vous que l'embauche d'une adjointe de direction pourrait être une excellente solution à votre problème et que le conseil pourrait être ouvert à l'idée? Si tel est votre cas, vous aimerez notre [modèle de demande motivée](#) pour présenter votre requête à votre conseil. Nous y suggérons une formule pour décrire le poste et la manière dont il vous aiderait à vous concentrer davantage sur la gestion du personnel et les priorités stratégiques du conseil.



Conseils pour embaucher une excellente adjointe de direction

Principales caractéristiques d'une excellente adjointe de direction

Le recrutement d'une bonne adjointe de direction n'est pas une mince affaire, car la dynamique individuelle est très importante, parfois même plus que les compétences ou l'expérience. Les bonnes adjointes de direction sont très attentives au comportement de leur patron, à leurs besoins, à leurs forces et à leurs faiblesses ainsi qu'à la meilleure façon de s'adapter à leur style personnel. L'adjointe de direction est « le visage » du bureau du DG et incarne la haute direction.

Dans le sondage réalisé en 2022, on a demandé aux DG d'énumérer les trois principales caractéristiques qu'ils apprécient le plus chez leur adjointe de direction.

La liste des « 10 principales caractéristiques » est presque identique à ce que les adjointes de direction nous ont dit au sujet des compétences qu'elles jugent les plus importantes dans leur travail :

- ① Excellente communicatrice
- ② Compétences organisationnelles
- ③ Minutieuse
- ④ Gestion du temps
- ⑤ Pensée critique proactive
- ⑥ Niveau élevé de discrétion
- ⑦ Capacité à travailler de manière indépendante/autonome
- ⑧ Capacité d'adaptation dans un environnement en constante évolution
- ⑨ Professionnalisme
- ⑩ Confiance et intégrité

Les compétences en informatique, la polyvalence, la diplomatie et la capacité à travailler sous pression ont également été mentionnées par de nombreuses adjointes de direction. Ces caractéristiques ont également été relevées par les DG, mais ne figurent pas en tête de liste.

Processus d'embauche

Si vous devez embaucher une nouvelle adjointe de direction, voici quelques conseils pour vous guider dans ce processus :

- 1 **Réfléchissez à vos besoins.** Pour déterminer les qualifications souhaitées de votre future adjointe de direction, passez en revue la liste des « 10 principales caractéristiques » ci-dessus et réfléchissez au travail administratif dont vous avez besoin. Vous faut-il une adjointe qui s'acquitte des responsabilités administratives de base, une qui s'occupe de ces tâches, mais qui vous aide aussi à réaliser des projets, à préparer des réunions, à planifier la logistique des voyages, etc. ou une adjointe qui peut jouer un rôle plus stratégique en fournissant des conseils objectifs, en participant à des réunions, en dirigeant des projets et en gérant des missions importantes, tout cela en votre nom. Il est important que vous choisissiez un type de personne en fonction du soutien dont vous avez besoin et que les attentes soient établies dès le début.
- 2 **Annoncez le poste.** Maintenant que vous savez quel profil d'adjointe de direction vous recherchez, vous devez rédiger la description du poste et préparer l'annonce d'emploi avec l'aide de votre service des ressources humaines (si vous en avez un). Vous pouvez annoncer l'offre d'emploi localement, mais aussi sur divers sites d'emploi, ce qui renforcera votre recherche. Cette trousse d'outils comprend des exemples de [description de poste](#) et [d'annonce d'emploi](#).
- 3 **Examen des candidatures.** Cette tâche peut être accomplie par le service des ressources humaines, mais vous pouvez également participer à la première sélection des candidatures. Ne vous étonnez pas si vous recevez des candidatures de personnes non qualifiées qui n'ont aucune expérience d'adjointe de direction. C'est à vous de décider si vous voulez ou non former quelqu'un à partir de zéro, car il ne faut pas nécessairement négliger les personnes ambitieuses qui sont prêtes à apprendre. Pensez aussi à utiliser le réseau LinkedIn pour recruter des adjointes de direction qui ne sont pas actuellement à la recherche d'un emploi, mais qui pourraient être intéressées si elles reçoivent une manifestation d'intérêt et que leur profil et leurs compétences vous impressionnent.
- 4 **Organisation des entretiens.** Votre service des ressources humaines (si vous en avez un) a l'expérience de l'étude des CV, de la présélection des candidats, de l'organisation des entretiens et des questions à poser. Si vous les laissez s'occuper de ces premières étapes, vous pourriez gagner beaucoup de temps. La [trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM](#) contient également de bons conseils sur ce sujet.



Conseils pour peaufiner les questions d'un entretien d'embauche

Lorsque vient l'étape de l'entretien en personne, prenez le temps de bien vous préparer. Après tout, vous travaillerez en étroite collaboration avec la personne que vous aurez choisie. Vous voudrez donc en savoir le plus possible sur ses compétences et son attitude. Formulez vos questions de manière à susciter des réponses révélatrices. Dans cette trousse d'outils, l'ACAM vous propose un ensemble de **questions d'entretien** spécialement adaptées au poste d'adjointe de direction d'un ou d'une DG, mais vous pouvez également réfléchir aux questions suivantes :

- ① Quel type d'environnement de travail fait ressortir le meilleur de vos capacités?
- ② Quelle serait votre description du patron idéal?
- ③ Qu'est-ce qui vous intéresse dans notre organisation et dans ce poste d'adjointe de direction?
- ④ Pouvez-vous me parler d'un conflit en milieu de travail dans lequel vous avez été plongée alors que vous occupiez un poste administratif et comment vous l'avez géré?
- ⑤ Comment faites-vous pour apprendre de nouveaux logiciels et rester à la pointe des nouvelles technologies?
- ⑥ Comment anticipez-vous les besoins du dirigeant ou de la dirigeante que vous épaulerez?
- ⑦ Parlez-moi d'un projet que vous êtes particulièrement fière d'avoir géré.
- ⑧ Pourquoi souhaitez-vous quitter votre emploi actuel?
- ⑨ Comment vos collègues de travail vous décriraient-ils en tant que coéquipière? En tant que chef d'équipe?
- ⑩ Avez-vous fait des choses dans votre organisation actuelle pour gagner du temps ou réduire les coûts?

Trouver la bonne personnalité et le bon profil

L'embauche d'une bonne adjointe de direction peut être un défi de taille. D'une certaine manière, c'est possiblement plus difficile que de pourvoir un poste de cadre supérieur, car l'alchimie personnelle et la dynamique individuelle sont très importantes, parfois même plus que les compétences ou l'expérience. Vous devez participer directement à l'entretien, car vous choisissez votre partenaire de travail. Comme indiqué précédemment, il est possible que certaines personnes soient très qualifiées, avec de nombreuses années d'expérience dans le rôle d'adjointe de direction, mais qu'elles n'aient pas la personnalité qui convient à votre style de leadership et à l'organisation. Inversement, il est également possible que vous rencontriez d'autres personnes ayant moins d'expérience, mais que vous ayez un « déclic » avec elles, ce qui est prometteur pour partenariat productif.

Si les exigences et les préférences que vous avez indiquées dans l'offre d'emploi pour votre nouvelle adjointe de direction doivent vous servir de guide tout au long du processus d'entretien, vous devez également vous fier dans une certaine mesure à votre instinct. La personne devant vous peut-elle devenir votre partenaire au travail? Cet aspect est extrêmement important, car votre relation avec votre adjointe de direction sera le secret de votre réussite en tant que DG. Bien que vous souhaitiez trouver une personne dont la personnalité et le style de travail correspondent aux vôtres, vous pouvez également réfléchir aux compétences et aux qualités que vous n'avez pas, afin de créer une certaine complémentarité dans la relation.

Le travail d'une adjointe de direction ne se limite pas à la gestion de votre agenda et à la réservation de vos vols. Elle devra être votre partenaire qui vous permettra de garder l'équilibre durant les journées les plus chaotiques de votre municipalité. Pour travailler avec une telle proximité et exécuter des tâches aussi diverses, il faut une personne qui sache très bien communiquer, résoudre les problèmes et faire preuve de discrétion relativement aux affaires confidentielles, et ce, avec un minimum de directives de votre part. L'adjointe de direction vous aide à analyser la culture organisationnelle, à comprendre des personnalités différentes (et difficiles) et vous sert de caisse de résonance. Elle est un peu comme un mentor, qui utilise son expérience pour vous faire découvrir certaines choses.

Les adjointes de direction chevronnées comprennent les besoins non exprimés de leur DG et possèdent une grande intelligence émotionnelle. Elles sont particulièrement attentives aux changements de comportement et de tempérament de leur DG et savent que le discernement et le jugement constituent les fondements d'une relation de travail harmonieuse. Les bons binômes sont difficiles à créer et c'est la raison pour laquelle tant de bonnes adjointes suivent leur patron d'un emploi à l'autre. En termes simples, les excellentes adjointes de direction deviennent indispensables.

Compte tenu du nouvel environnement de travail hybride, vous devez également prendre en considération l'importance des communications s'appuyant sur les moyens technologiques modernes.

Il ne sera peut-être pas facile de trouver une adjointe de direction qui vous convienne, mais si vous consacrez le temps nécessaire à cette recherche, vous augmenterez votre productivité et la satisfaction au travail de votre équipe de direction et vous réduirez votre stress, ce qui est très important dans le quotidien de tous les DG. Même si vous avez tous deux des objectifs différents, en sachant où vous allez, vous aurez ensemble un impact positif sur toute la municipalité.

Ressources utiles

- [Modèle de demande motivée d'embauche d'une adjointe de direction à présenter au conseil](#)
- [Modèle de description de poste pour une adjointe de direction de DG](#)
- [Modèle d'annonce d'emploi d'adjointe de direction de DG](#)
- [Suggestions de questions d'entretien d'embauche d'une adjointe de direction](#)

« Il ne faut jamais prendre la responsabilité des émotions d'autrui ni les prendre à titre personnel. Si votre DG, votre maire ou votre directeur semble contrarié, ce n'est probablement pas à cause de vous. »

Une adjointe de direction

Création d'un partenariat avec votre adjointe de direction

Conseils pour créer un partenariat dynamique avec votre adjointe de direction

« La communication est la clé de la réussite. Le ou la DG doit avoir une confiance totale dans la capacité de son adjointe de direction à "faire fonctionner le bureau". »

Une adjointe de direction

« Une bonne adjointe de direction doit être capable d'anticiper ce dont vous avez besoin avant même que vous le sachiez, ce qui est possible uniquement si vous la mettez au courant de tout ce qui se passe. Vous devez avoir confiance en ses capacités. »

Une adjointe de direction

Importance de la relation DG-adjointe de direction

On ne saurait trop insister sur l'importance du partenariat entre l'adjointe de direction et son ou sa DG.

Cette trousse d'outils a été conçue pour aider l'adjointe de direction et son ou sa DG (ou tout autre cadre municipal) dans leur mission commune au service du public et de leur organisation.

Il est bien plus facile d'avoir un partenariat solide et un bureau qui fonctionne bien lorsqu'il règne une excellente communication entre l'adjointe de direction et son ou sa DG et que les deux se tiennent mutuellement au courant de ce qui se passe dans l'organisation.

Les résultats de notre sondage national montrent clairement que l'adjointe de direction n'est pas toujours dans le coup ou ne reçoit pas une attention suffisante de son ou sa DG. Nous savons que les bureaux des administrations municipales sont très occupés, que d'importantes affaires se déroulent constamment, que des rapports doivent être rédigés, lus et approuvés, que des présentations sont constamment à l'ordre du jour, sans compter que les citoyens et les élus veulent constamment que leur DG leur accorde toute son attention. Malgré ces contraintes, il est important de prendre le temps de soigner la relation DG-adjointe de direction.

Les DG **reconnaissent** que...

« ...les adjointes de direction doivent savoir que leur poste est extrêmement important pour l'organisation, qu'elles sont au plus près de tout ce qui se passe dans le bureau du maire et du DG et que leur rôle est déterminant pour le bon fonctionnement de l'administration municipale. »

On a demandé aux adjointes de direction « Quel est l'aspect le plus difficile de la fonction d'adjointe de direction d'un DG (ou d'un autre cadre supérieur)? »

Reconnaissant que l'environnement de travail peut être très exigeant et stressant, les DG et les adjointes de direction conviennent avoir une lourde charge de travail qui peut devenir accablante lorsque les tâches et les priorités à gérer simultanément s'accumulent. Plusieurs ont aussi signalé que les échanges avec le public et les élus peuvent également être difficiles. Les adjointes de direction ont mentionné qu'elles doivent fréquemment gérer plusieurs personnes ayant des exigences et des besoins variés et qu'il est extrêmement important pour leur réussite de **comprendre comment les choses s'imbriquent, « de toujours prendre le pouls de l'organisation et d'anticiper les situations qui risquent de créer de gros problèmes ».**

Nous avons demandé aux adjointes de direction ce dont elles ont le plus besoin pour anticiper ce qui vient. **Les trois principales demandes que nous avons entendues** sont les suivantes :

1

Il est crucial d'avoir les informations nécessaires à portée de main pour aider le DG (ou le cadre supérieur).

2

Prévoir du temps en tête-à-tête avec le DG et tirer le meilleur parti de chaque réunion.

3

Il faut trouver le temps et l'occasion de se connecter.

Donc, que vous veniez d'engager une nouvelle adjointe de direction ou que vous ayez la chance d'avoir votre adjointe de direction depuis plusieurs années, voici quelques conseils pour vous soutenir mutuellement et communiquer, peu importe que vous travailliez à distance ou côte à côte.

- **Communiquez.** Que ce soit en personne, par téléphone, par courriel ou par texto, **une communication de qualité** est indispensable à un partenariat efficace. Si vous avez un message qui ne peut pas être mis par écrit ou qui devrait être crypté, organisez un appel sur Teams ou prenez le téléphone.
- **Déléguiez.** Nous parlerons de la délégation de pouvoirs en détail plus loin dans ce chapitre. Soulignons pour le moment l'importance d'encourager votre adjointe de direction à prendre des initiatives et à offrir un soutien administratif et stratégique général.

Importance des réunions régulières

AVANTAGES

Prenez le temps de réfléchir à vos objectifs. Le ou la DG et l'adjointe de direction doivent savoir clairement ce qu'ils doivent ou veulent accomplir au cours de l'année à venir.

L'adjointe de direction est informée des dates importantes de son DG (p. ex., vacances personnelles, conférences, formations), ce qui facilite la planification et l'organisation de l'agenda.

Une adjointe de direction doit se sentir écoutée, respectée et digne de confiance. Vous nous avez dit qu'elle est « les oreilles et les yeux » de l'organisation et qu'elle est au plus près de tout ce qui se passe. Laissez-la s'exprimer et faites-lui confiance.

Une adjointe de direction qui travaille à la fois pour le DG, le maire et les bureaux des élus peut lire les jeux de coulisses politiques et discerner les vrais besoins de l'organisation. Elle peut contribuer aux charges de travail de deux bureaux très occupés. Des rencontres régulières avec le ou la DG permettent d'être au courant des affaires qui peuvent prendre de l'ampleur.

Des rencontres régulières et l'établissement de règles et d'attentes claires permettent à chacun et chacune « de garder une longueur d'avance ».

Fixer des limites, travailler en équipe en s'engageant à établir et à maintenir une relation de travail productive, « trouver un équilibre ».

Des rencontres régulières permettent de traiter sans attendre les affaires, les courriels, les réunions et les documents importants.

INCONVÉNIENTS

L'adjointe de direction pourrait avoir du mal à comprendre et à traiter certaines affaires confidentielles/sensibles. Dans certains cas, nous respectons le fait que le DG (ou le cadre supérieur) ne peut pas tout révéler.

Une adjointe de direction qui n'est pas mise au courant passera plus de temps (c.à.d. perdra du temps) à replanifier et à jongler avec les rendez-vous.

Des membres de l'ACAM ont écrit « les adjointes de direction travaillent par amour-propre, sans avoir besoin de reconnaissance ». C'est peut-être vrai, mais des rencontres régulières avec votre adjointe de direction, quelques remerciements et une reconnaissance du travail bien fait ne peuvent pas faire de mal.

Lorsqu'en tant que DG, vous ne tenez pas son adjointe de direction au courant, quel message lui transmettez-vous? Que vous n'utilisez pas tout son potentiel!

Si vous ne vous réunissez pas régulièrement, comment votre adjointe de direction peut-elle s'assurer que vous avez suffisamment de temps pour « la planification stratégique, le budget, les échéances et les projets d'investissement »? Le ou la DG se sent alors débordé(e) et apporte du travail à la maison plus souvent que nécessaire.

L'absence de réunions régulières entraîne une augmentation du stress de part et d'autre, de la difficulté à respecter les délais, des soucis de traitement des documents importants, voire l'omission d'étapes importantes.

Certaines adjointes de direction sont intimidées par les entretiens avec leur DG (ou d'autres cadres supérieurs), surtout si elles sont nouvelles dans ce poste. Faites en sorte que la vôtre se sente à l'aise et encouragée à exprimer ses idées.

Conseils pour vos rencontres avec votre adjointe de direction

Voici quelques conseils pour vos rencontres avec votre adjointe de direction :

- N'annulez pas vos rencontres individuelles. Elles sont tout aussi importantes que vos autres réunions.
- Faites en sorte qu'elles soient courtes et fréquentes, par exemple, le matin ou en fin de journée pour des points quotidiens de 15 minutes.
- Votre adjointe de direction peut préparer un court ordre du jour contenant les sujets qu'elle veut discuter et vous pouvez faire de même. Ne vous écartez pas de cette liste de sujets à traiter.
- Donnez la priorité à votre adjointe de direction.

Une bonne relation permettra au DG (ou au cadre supérieur) et à l'adjointe de direction de travailler en harmonie. Après quelques mois de rencontres régulières (voire quelques années), l'entente devient encore meilleure. Vous vous sentirez également moins en perte de contrôle durant vos réunions, car votre adjointe de direction vous aura mieux informé de ce qui se passe.

L'inclusion de votre adjointe de direction lui donne le sentiment d'être soutenue, de pouvoir « aider les autres à réussir » et de faire en sorte que « l'impossible devienne possible ».

« Aidez votre adjointe de direction à comprendre votre univers et enseignez-lui vos préférences afin qu'elle puisse prendre des décisions en votre nom. Formulez-lui fréquemment des commentaires constructifs. »

Une adjointe de direction

« Il est rare qu'une adjointe de direction soit félicitée pour tout ce qu'elle fait et il est rare qu'elle cherche à obtenir des tapes dans le dos. C'est un travail plutôt ingrat. La récompense est de savoir que tous les efforts et le dévouement contribuent à un résultat positif. »

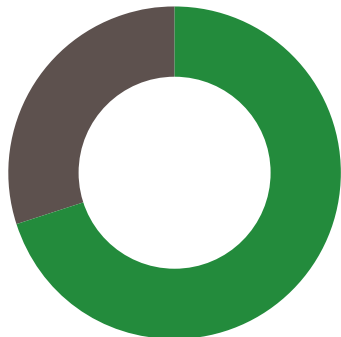
Une adjointe de direction

Importance de l'évaluation collaborative du rendement de votre adjointe de direction

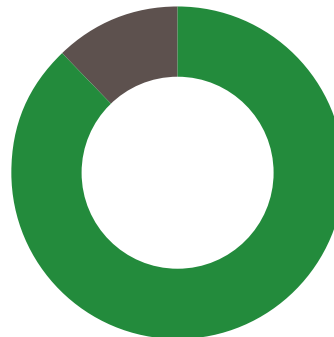
Vous savez à quel point les évaluations de rendement des DG par leur maire et leur conseil sont importantes, mais celles de votre adjointe de direction le sont tout autant. Elles constituent une occasion d'améliorer la communication, de définir des jalons pour leurs objectifs de carrière, de lui manifester votre appréciation et de lui faire part de vos commentaires sur son travail. Vous aurez également l'occasion de reconnaître et d'entendre les défis auxquels elle est confrontée. Et comme les évaluations du DG par le maire et le conseil, cette évaluation doit faire partie d'un « **processus continu ne se limitant pas à un événement annuel** ».

Il est possible que certaines adjointes de direction aient du mal à établir des objectifs de rendement, car elles sont actives sur plusieurs fronts au sein de l'organisation. La présente trousse d'outils contient un [modèle d'évaluation du rendement](#) pouvant guider cette discussion.

Les réponses au sondage ont été extrêmement positives.



77 % des adjointes de direction ont reçu une évaluation annuelle.

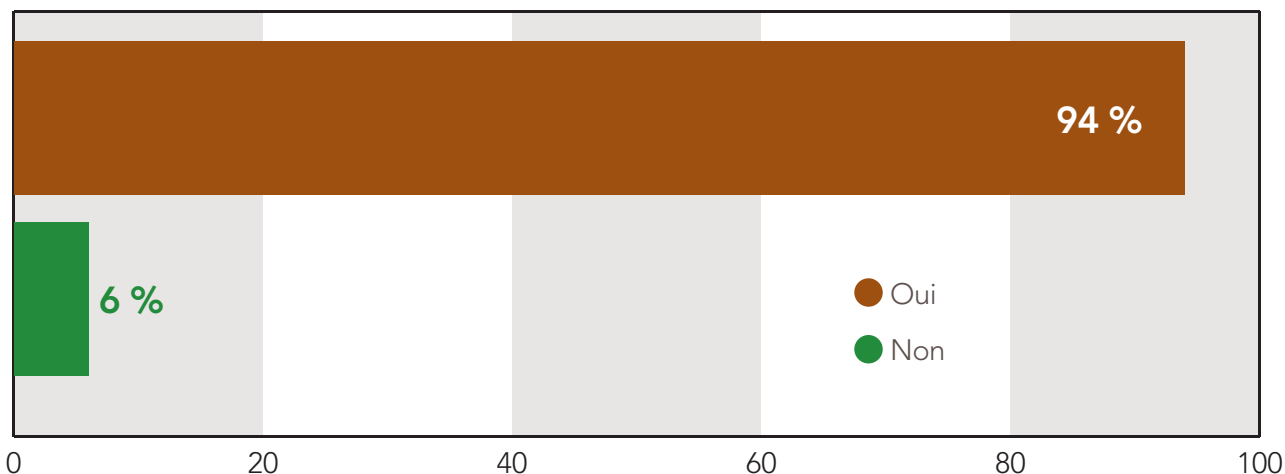


88 % des DG ont reçu une évaluation annuelle.

Conseils pour aider votre adjointe de direction à progresser et à s'épanouir

Quatre-vingt-quatorze pour cent (94 %) des répondants au sondage des DG ont indiqué qu'ils accordent chaque année un budget de formation à leur adjointe de direction. Les budgets de formation mentionnés variaient de 600 \$ à 10 000 \$, avec une moyenne de 3 000 \$.

Q8. Prévoyez-vous un budget de formation pour votre adjointe de direction afin qu'elle puisse se perfectionner chaque année?



Plusieurs adjointes de direction peuvent être intéressées par des formations hors de leur travail actuel afin de pouvoir évoluer vers d'autres postes au sein de l'organisation. Il est possible que la vôtre soit intéressée à devenir un jour gestionnaire ou DG et vous pourriez alors être son meilleur mentor. N'oubliez pas que les responsabilités professionnelles de l'adjointe de direction sont différentes aujourd'hui de ce qu'elles étaient il y a trente ans. Elles évoluent rapidement et il est extrêmement important de les aider à développer leurs talents et leur potentiel, tant pour leur développement personnel que professionnel.

« Pour moi, l'aspect le plus gratifiant de mon poste d'adjointe de direction est d'avoir un patron formidable que je respecte et qui s'investit dans ma réussite et ma progression au sein de l'organisation. »

Une adjointe de direction

Dans le sondage, nous avons demandé aux adjointes de direction ce qui les aiderait à améliorer leurs compétences et il est apparu qu'elles s'intéressent particulièrement aux sujets suivants :

- **Cours d'adjointe de direction.** Administration générale, administration des affaires, gestion de bureau et sens des affaires.
- **Cours de leadership.** Cours de gestion, sur l'art de la supervision, sur la manière de sortir des sentiers battus et de déléguer aux autres, sur le renforcement de la confiance, sur la gestion du stress, sur la pensée critique, sur l'intelligence émotionnelle et sur le développement de la résilience en période de changement.
- **Communications.** Service à la clientèle, parole en public, communication avec autorité, écoute efficace, médias sociaux, prise de décision et rédaction.
- **Gestion de projets.** Les adjointes de direction doivent fréquemment gérer des projets au nom de leur DG. Il faut toujours chercher à développer cette compétence.
- **Relations.** L'établissement de relations avec les autres membres de l'organisation, la gestion des personnes difficiles, la gestion des conflits, les conversations difficiles, l'apprentissage de l'affirmation de soi et la gestion des situations difficiles.
- **Gestion du temps.** Cours enseignant comment accomplir les nombreuses tâches avec un maximum d'efficacité.
- **Prise de notes.** Il est important de pouvoir prendre des notes avec assurance lors des réunions du conseil et de direction.
- **Technologies.** MS Word, Excel, PowerPoint, Suite Microsoft, Office 365, plateformes de médias sociaux et formation sur les sites Web.
- **Gestion des documents.** Formation sur la tenue des documents numériques et la gestion des documents.
- **Rédaction.** Rédaction de demandes de subventions, rédaction de rapports et de lettres; compétences en matière de présentation.
- **Compétences organisationnelles.** Gestion des tâches, comment gérer le temps et les priorités, la structure, la discipline et le multitâche.
- **Ressources humaines.** Cours sur le comportement organisationnel, la gestion du changement et l'introduction aux ressources humaines.

- **Planification et gestion d'événements.** Les adjointes de direction consacrent une grande partie de leur temps à l'organisation d'événements. Un cours sur ce sujet pourrait donc être utile.
- **Gouvernement local.** Connaissance des règlements et des politiques, cours sur la diversité, l'équité et l'inclusion, cours du NACLA, perspicacité politique et professionnalisme avec le conseil, *Loi sur les municipalités*, règles de procédure Roberts/procédures parlementaires, règlement de déroulement des réunions du conseil, lois provinciales sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, zonage/urbanisme et aménagement, budgets, planification stratégique, élaboration de politiques, formation aux procédures des administrations locales, informations juridiques générales et connaissance des différents niveaux de gouvernement.

« De nombreuses adjointes de direction se sentent seules sur leur parcours de perfectionnement et aimeraient avoir un budget annuel de formation. Elles recherchent aussi des occasions de réseautage avec des collègues de leur province ou territoire, voire de tout le pays. D'autres aiment également développer de nouvelles compétences sur le lieu de travail au moyen de nouvelles tâches, de formations internes ou d'un programme d'accompagnement et de mentorat. L'apprentissage améliore les résultats dans l'emploi actuel et constitue une bonne préparation pour l'avenir. Les adjointes de direction auxquelles à qui on donne les bonnes ressources aux bons endroits sont mieux outillées pour réussir.

Prenez les devants et demandez à votre adjointe de direction chaque année pendant le processus budgétaire s'il y a des conférences, des webinaires ou des cours en ligne qui l'intéressent. L'ACAM a dressé une excellente [liste de programmes, de ressources et d'outils de formation pour adjointes de direction](#) comprenant des conférences organisées dans tout le pays, virtuelles ou en personne. S'il est difficile pour vous de vous passer de votre adjointe de direction pendant quelques jours, rappelez-vous que son apprentissage vous profite également et que la formation des salariés peut s'avérer extrêmement rentable. Il est important de maintenir ses compétences à jour.

Dans un environnement de travail qui évolue rapidement, les compétences deviennent vite obsolètes. Les adjointes de direction doivent notamment garder une longueur d'avance en informatique, ne serait-ce que pour pouvoir vous dépanner en cas de besoin. Les bonnes adjointes de direction n'ont pas peur des nouvelles technologies et sont même parmi les premières à les adopter. Elles recherchent régulièrement des outils et des ressources pour fluidifier les processus de communication et remédier aux inefficacités du bureau. Lorsque les choses vont de travers sur le plan technologique, une adjointe de direction a rarement le temps d'attendre l'intervention du service informatique. Sa capacité à dépanner vos équipements technologiques fait partie des compétences indispensables. Elle doit donc avoir une bonne connaissance des dernières tendances afin d'être prête lorsque de nouveaux outils arrivent dans l'organisation.

Cela dit, il est important de demander que votre adjointe de direction et celles des autres services municipaux soient les premières à recevoir une formation sur les nouveaux logiciels, sur Outlook, sur les technologies des réunions, etc. afin qu'elles sachent comment les utiliser dès le départ et qu'elles aient l'expertise nécessaire pour vous aider, vous et l'équipe de gestionnaires. Le bureau du DG doit rester à la pointe des technologies modernes, lesquelles peuvent rapidement devenir obsolètes.

Sachant que la flexibilité et la volonté de s'adapter au changement constituent des caractéristiques importantes des adjointes de direction, donnez à la vôtre les outils nécessaires pour profiter des possibilités qui s'offrent à elle et suivre l'évolution des milieux de travail. Aidez-la à vous aider.

« Je demande aux DG et aux autres cadres supérieurs de transmettre les ressources qu'ils ont trouvées utiles pour eux-mêmes, qu'il s'agisse de cours ou de documents de formation. Il nous est très utile d'avoir une perspective générale de leur travail. »

Une adjointe de direction

Il est probable que votre adjointe de direction éprouve une certaine distance par rapport à ses collègues, car elle est probablement considérée comme faisant partie de l'équipe de direction, voire comme l'agente secrète du patron. Ce n'est pas personnel, il s'agit simplement d'une réalité inhérente au poste. Cela dit, il arrive que des adjointes de direction négligent de se constituer un réseau parce qu'elles travaillent dans le « bureau du grand patron ». Cette attitude négative les prive de possibilités d'apprentissage et de croissance et, par conséquent, d'offrir un soutien optimal à leur DG.

Encouragez votre adjointe de direction à se constituer un réseau interne au sein de l'organisation avec d'autres adjointes de direction, ce qui l'aidera à garder le moral et lui permettra d'échanger des idées pour mieux travailler. De plus, vous pouvez lui présenter d'autres adjointes de direction travaillant dans d'autres municipalités du pays que vous vous connaissez peut-être grâce à votre réseau de l'ACAM.

Enfin, encouragez-la à vous poser des questions si elle a besoin d'une clarification ou si elle n'est pas sûre de quelque chose que vous avez demandé et faites-lui savoir à quel point elle est appréciée. C'est important pour améliorer sa confiance en elle.

« Le métier d'adjointe de direction est passionnant. Vous serez toujours associée à des projets très intéressants. C'est un travail difficile, mais extrêmement gratifiant. C'est une étape vers quelque chose de plus si vous choisissez cette voie. »

Une adjointe de direction

Être un modèle de conciliation travail-vie privée

La conciliation travail-vie privée peut parfois s'avérer difficile pour une adjointe de direction, car le poste n'a pas toujours des horaires de neuf heures à cinq heures et des pressions pour en faire plus se font parfois sentir. Nous avons demandé aux adjointes de direction ce qu'elles faisaient pour concilier leur travail avec leur vie privée et il est apparu qu'elles y parviennent assez bien : elles prennent des vacances, se détendent et prennent soin d'elles-mêmes, font de l'exercice, profitent de la nature, voyagent, passent du temps avec leur famille et s'organisent un horaire de travail flexible.

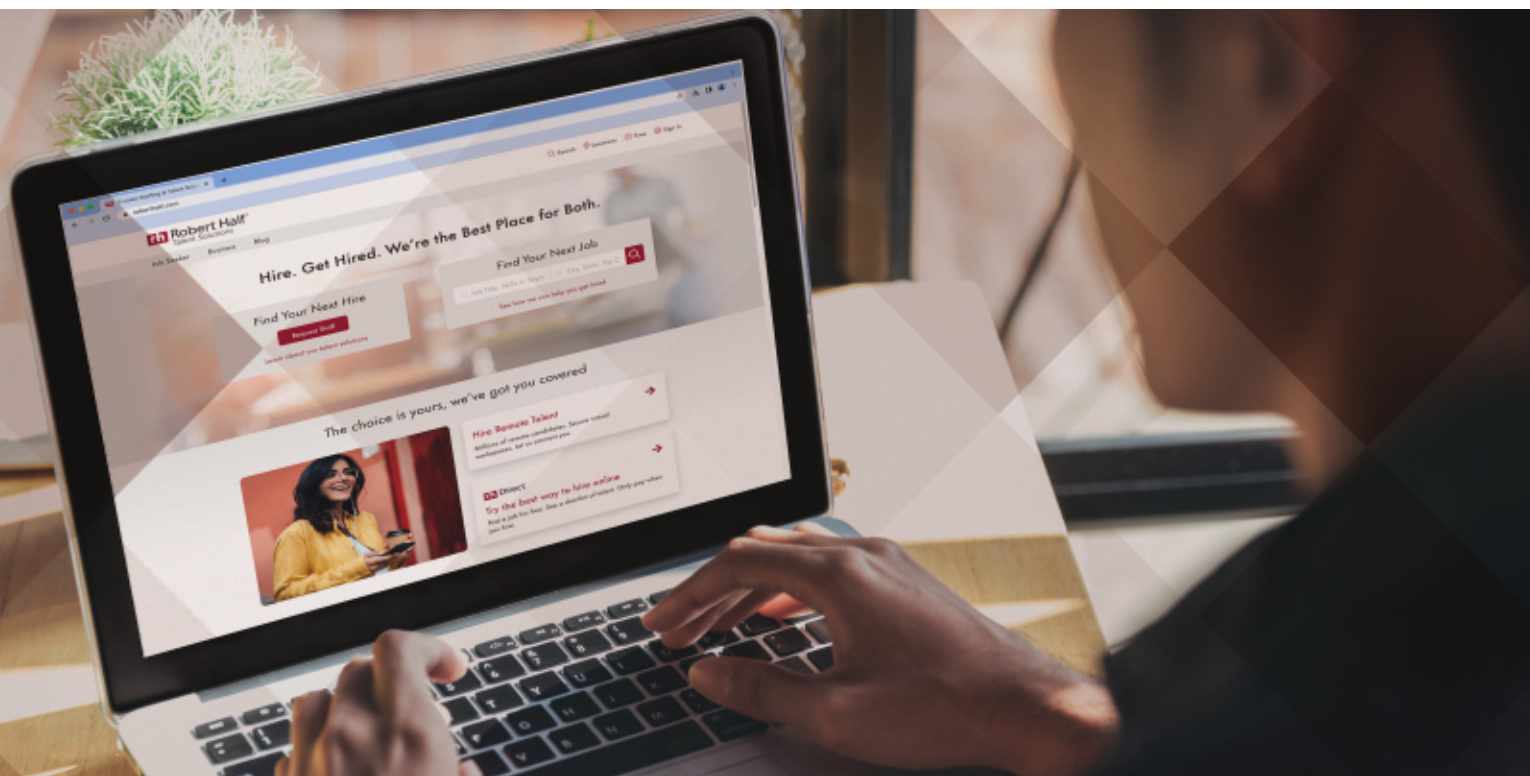
Le soutien des DG est également utile pour aider les adjointes de direction à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

« Je laisse mon travail au bureau. Je me consacre aux objectifs et aux obligations de travail lorsque je suis au bureau et je me consacre tout autant aux objectifs et aux obligations de ma vie privée lorsque je termine ma journée. Je compte sur le soutien de mon patron pour que cela soit possible. »

Une adjointe de direction

« Ma DG fait tout pour que je sache que l'on ne s'attend pas à ce que je travaille pendant mes repas, que je reste tard, etc. »

Une adjointe de direction



De nombreuses participantes au sondage ont attribué l'amélioration de leur conciliation travail-vie privée aux horaires de travail hybrides nouvellement introduits, notamment la semaine de travail comprimée, le travail à domicile un ou deux jours par semaine et un horaire de travail flexible.

Le site de ressources de gestion Robert Half propose quatre conseils pour aider votre adjointe de direction à bien concilier son travail et sa vie privée :

- 1 **Sachez ce à quoi vos subordonnés aspirent.** Tout le monde n'a pas les mêmes objectifs de conciliation travail-vie privée. Parlez individuellement à vos subordonnés de leurs objectifs, puis déterminez ce que vous pouvez faire pour les aider. Certains peuvent préférer travailler à distance quelques jours par semaine, alors que d'autres préféreraient modifier leur horaire de travail quotidien. Il est important de garder l'esprit ouvert et d'être flexible.
- 2 **Donnez l'exemple.** Les subordonnées ont tendance à suivre l'exemple de leur patron. Si vous envoyez des courriels à toute heure du jour et de la nuit ou si vous travaillez le week-end, vos subordonnés peuvent penser que vous attendez la même chose d'eux.
- 3 **Décrivez à vos subordonnés les choix qui s'offrent à eux.** Si les employeurs mettent généralement bien en valeur leurs possibilités de conciliation travail-vie privée auprès des candidats potentiels, on ne peut pas en dire autant envers les salariés en poste. Discutez régulièrement avec vos subordonnés des choix qui s'offrent à eux. De même, asseyez-vous avec ceux et celles qui seront bientôt parents et discutez des possibilités de congé parental.
- 4 **Restez à l'avant-garde.** Il est important de garder une longueur d'avance sur les nouvelles tendances de conciliation travail-vie privée. Ce qui fonctionne aujourd'hui pour vos subordonnés ne conviendra peut-être plus dans un an. Adaptez vos efforts de conciliation travail-vie privée à l'évolution des tendances et offrez des avantages très recherchés. Pensez aussi à proposer des programmes de conciliation travail-vie privée.

Conseils pour établir des relations de travail saines

Les adjointes de direction font généralement preuve d'un degré élevé de loyauté et de dévouement. Elles ne sont pas toujours d'accord avec les décisions de leur DG, mais leur loyauté indéfectible envers leur patron et leur foi dans l'importance du partenariat de travail les poussent à toujours donner le meilleur d'elles-mêmes. Il est important que vous sachiez que vous pouvez lui confier les informations confidentielles dont elle a besoin pour faire le meilleur travail possible.

Les DG doivent exprimer ouvertement leurs attentes à l'égard de leur adjointe de direction dès le début.

Les compétences techniques sont une évidence dans la profession d'adjointe de direction, alors que la confiance et la débrouillardise font partie des intangibles qui rendent leur rôle extrêmement précieux pour une organisation. La volonté d'être une adjointe de direction efficace est inestimable. Elle doit non seulement faire son propre travail, mais aussi pousser son ou sa DG à un niveau professionnel supérieur. Elle doit avoir le courage d'exprimer ses opinions et la force de protéger le temps de son ou sa DG. Sa mission consiste à maximiser le temps et le rendement de son ou sa DG, ce qui passe par la mise en place du meilleur environnement de travail possible. Elle doit gérer les priorités de l'emploi du temps de son DG, s'assurer qu'il est mentalement préparé aux réunions et aux défis et faire le maximum pour que son DG ait le plus de temps possible pour les choses que personne ne peut faire à sa place. Cette confiance, ce respect et cette harmonie jettent les bases d'une relation de travail extrêmement fructueuse entre le DG et son adjointe de direction et font de cette dernière un atout inestimable pour l'équipe.

« Le travail pour un haut responsable peut être intimidant, dans le sens où il est difficile de dire non. »

Une adjointe de direction

Conseils pour déléguer judicieusement

Prenez le temps de réfléchir à votre volonté, en tant que patron, de déléguer des parties de votre travail à votre adjointe de direction et à sa volonté d'assumer davantage de responsabilités. Faites en sorte qu'elle assume ces responsabilités avec un degré élevé de confiance à faire usage de débrouillardise. Communiquez régulièrement vos pensées et vos opinions à votre adjointe de direction et comptez sur elle pour résoudre divers problèmes et obtenir des résultats.

Si vous êtes nouvellement en poste en tant que DG, votre adjointe de direction peut vous aider à traverser les premiers mois. Elle peut être pour vous une ressource d'intégration essentielle, vous aidant à vous débrouiller dans une variété de nouvelles situations et à lire la culture organisationnelle. Elle peut aussi vous présenter au conseil et au personnel ainsi que vous donner un aperçu des rouages de l'organisation et de ses différentes (et difficiles) personnalités. Il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir du savoir.

Les DG plus jeunes ont grandi avec la technologie et sont autonomes pour la réalisation des tâches administratives et n'ont pas besoin d'une adjointe de direction à cette fin. Si c'est votre cas, vous devriez peut-être considérer votre adjointe de direction comme une conseillère stratégique et la faire participer à diverses initiatives de votre bureau, comme la gestion d'équipes, la direction de réunions, la supervision de projets, etc.

Voici certaines choses que vous pouvez déléguer à votre adjointe de direction :

- Demandez à votre adjointe de direction d'assister à des appels téléphoniques et de participer à des réunions afin d'être au courant de tout ce qui doit être fait ou suivi. Il incombe à l'adjointe de direction de veiller à ce que les promesses de son ou sa DG soient tenues.
- Demandez-lui de gérer les flux d'informations qui arrivent au bureau du DG, de rédiger et de répondre aux courriels en votre nom, de gérer les finances et le budget ou même de superviser d'autres personnes. Vous indiquez ainsi à votre adjointe de direction que vous lui faites confiance pour prendre des décisions en votre nom.
- Prenez le temps de passer en revue de nombreuses décisions avec votre adjointe de direction avant de les finaliser. Il est possible qu'elle ait perçu des enjeux et des relations complexes dans l'organisation dont vous n'avez peut-être pas conscience.
- Traitez votre adjointe de direction en tant que membre à part entière de votre équipe de direction.
- Délégez-lui des tâches importantes.

De plus, les résultats de notre sondage révèlent que les adjointes de direction sont plus nombreuses à assumer des rôles de supervision. Elles ont une équipe d'autres adjointes dans le bureau du DG ou dans l'ensemble de l'organisation et ont une réelle autorité de représentation de leur patron pour prendre des décisions.

Vous pouvez souvent en apprendre beaucoup sur le style de gestion d'un ou d'une DG par la façon dont il ou elle échange avec son adjointe de direction. Est-ce que le DG fait confiance et délègue ou fait-il de la microgestion? Les adjointes de direction aiment-elles travailler pour ce DG ou y a-t-il beaucoup de roulement à ce poste?

« Délégez des tâches à votre adjointe de direction. Notre mission est de faciliter votre travail. »

Une adjointe de direction

« Laissez-nous vous aider! Nous connaissons votre compétence, mais nous pouvons vous aider à consacrer plus d'énergie et de temps aux besoins des citoyens et de la municipalité. »

Une adjointe de direction

« Faites-lui confiance dans son domaine. Vous l'avez embauchée pour une bonne raison. »

Une adjointe de direction

« Les personnes qui occupent ce poste sont généralement avides de défis. Plus vous donnerez à votre adjointe de direction la possibilité de vous aider, plus elle se sentira valorisée. La meilleure chose que mon patron ait jamais faite est de me faire confiance pour exécuter des tâches difficiles. J'ai ainsi eu l'occasion de prouver non seulement à moi-même, mais aussi à mon patron, que j'en étais capable. Cette délégation a fait boule de neige, ce qui nous permet d'offrir un service de meilleure qualité et de libérer le DG pour qu'il puisse effectuer le travail stratégique de son poste. »

Une adjointe de direction

« Déléguez. Elles peuvent en prendre plus que vous le croyez! » Et ménager ce qui est le plus précieux pour vous, votre temps! »

Une adjointe de direction

« Laissez-la gérer votre agenda! Ne vous plaignez pas d'être trop occupé ou de ne pas avoir de temps si vous avez accepté toutes les demandes de rendez-vous! »

Une adjointe de direction

« Vos subordonnés sont aussi des professionnels. Laissez-les faire leur travail. Évitez de leur nuire ou d'être sur leur dos. »

Une adjointe de direction

« Déléguez et formulez clairement vos attentes, puis faites confiance à votre personnel et donnez-lui l'autorité de prendre des décisions. »

Une adjointe de direction

« La confiance que vous placez dans votre adjointe de direction et les responsabilités continues que vous lui confiez l'aident à développer sa propre confiance et à être motivée. »

Une adjointe de direction

« Déléguez pour alléger votre charge de travail... Nous formons une équipe! »

Une adjointe de direction

Conseils pour maximiser l'efficacité de votre adjointe de direction

« Les adjointes de direction ont pour mission de bien faire paraître leur DG et peuvent être leur meilleur atout. »

Une adjointe de direction

Dans le sondage, nous avons demandé aux adjointes de direction « Quel conseil donneriez-vous à un(e) DG (ou tout autre cadre supérieur) pour faire le meilleur usage possible de son adjointe de direction? ».

Il est évident que la communication et la confiance sont les clés d'une bonne relation avec son adjointe de direction. Il faut aussi la rencontrer régulièrement et la tenir au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation et la municipalité. Déléguez, évitez la microgestion, soyez ouvert à ses opinions et à ses idées et donnez-lui de l'autorité. C'est important pour avoir une bonne relation avec son adjointe de direction. De plus, il n'y a pas de mal à vérifier comment elle s'en sort et à lui demander si elle a besoin de formation ou de ressources pour mieux faire son travail.

Il est également primordial de traiter votre adjointe de direction en tant que membre à part entière de votre équipe de direction et non en tant que « super secrétaire ». Veillez à ce que votre adjointe de direction soit incluse dans tous les aspects de votre travail et faites savoir que votre adjointe de direction est une extension de vous en tant que DG, afin que les autres considèrent son poste avec respect et comprennent la responsabilité de rendre compte et de suivre les directives lorsqu'il en existe. Prenez soin de votre adjointe de direction, car elle est votre meilleur soutien au bureau et vous appuiera lorsque personne ne le fera. Elle est la personne la plus proche dans votre équipe, votre confidente et votre meilleure ressource.

Ne sous-estimez jamais la valeur des opinions et des idées de votre adjointe de direction. Elle a souvent une bonne connaissance des affaires traitées par la direction supérieure et les autres salariés. N'est-elle pas « les yeux et les oreilles » de l'organisation? Faites appel à son expérience et manifestez-lui du respect. Votre relation s'en trouvera renforcée. Faites-la toujours participer aux décisions, car son point de vue peut parfois s'avérer très utile.

Au début de votre relation avec votre adjointe de direction, donnez-lui la permission de ne pas être d'accord et de discuter avec vous de manière respectueuse. Elle apprendra beaucoup de ces discussions, elle regardera les choses d'un point de vue différent et comprendra quel est votre style de pensée pour ensuite en tenir compte dans les décisions qu'elle devra prendre en votre nom.

Des adjointes de direction ont formulé les conseils suivants à l'intention des DG :

« Exprimez clairement vos directives et vos attentes. » Par exemple, « Je veux que vous répondiez à ce type de courriel en mon nom sans vérifier... ».

« S'il y a quelque chose que l'adjointe de direction pourrait améliorer, dites-le sans attendre l'évaluation, car une mise au point peut être utile pour découvrir s'il lui manque des choses dont elle a besoin. Il est très important d'avoir une relation de travail étroite et d'effectuer rapidement des ajustements si quelque chose ne fonctionne pas. »

« Construisez une relation basée sur le donnant-donnant. Vous n'êtes que tous les deux, alors la confiance compte beaucoup. »

« N'ayez pas peur de me donner une liste de tâches à accomplir. Je ne serai pas débordée et j'aurai toujours l'impression de faire ce dont vous avez besoin ou ce que vous désirez. »

« Travaillez en équipe. Ne soulignez pas seulement les erreurs, mais aussi les points positifs. »

« Soyez disponible lorsque vous avez besoin d'elle. Ne la balayez pas d'un revers de main, car le travail exige souvent sa contribution. »

« Établissez de solides relations de travail, c'est primordial et je ne saurais trop insister sur l'importance de ce point : plus l'adjointe de direction est efficace, plus le DG est efficace... Et plus l'organisation, le conseil et la municipalité sont efficaces. Le travail en équipe est tellement plus facile et productif que le travail en solitaire. »

« Utilisez les capacités de votre adjointe de direction! Si vous en faites bon usage, elle allégera votre charge de travail et vous aidera à mieux organiser vos priorités. Elle est également à l'écoute du terrain et en sait plus que la plupart des salariés sur les coulisses de l'organisation. Formulez des attentes honnêtes et claires, appuyez-la et surtout, sachez manifester votre appréciation. Elle est prête à tout pour vous et souhaite sincèrement que vous réussissiez le mieux possible. Elle assure fidèlement vos arrières, mais vous devez aussi veiller sur elle. Une relation positive entre le DG et son adjointe de direction peut s'avérer très productive, alors apprenez à la connaître, tant sur le plan professionnel que personnel ».

« La pire chose que l'on puisse faire est de tenir l'adjointe de direction à l'écart de l'action. »

« Faites le point avec elle et assurez-vous que vous êtes sur la même longueur d'onde. Assurez-vous que sa charge de travail n'est ni trop lourde ni trop légère. Soyez honnêtes l'un envers l'autre. »

« Ne décidez pas à la dernière minute de prendre un jour de congé nécessitant le report d'une journée complète d'agenda. »

« Communiquez. Dites-lui que ce que vous voulez et ce dont vous avez besoin. Elle ne peut pas lire vos pensées (pas encore). Manifestez-lui le même degré de respect que ce que vous attendez de sa part. Elle est une professionnelle ayant une expertise, tout comme vous, et elle a des attentes de comportement professionnel. »

« Exprimez vos attentes en toute transparence. L'honnêteté est précieuse pour tous les subordonnés. Les tâches doivent être présentées de manière concise et les attentes clairement définies dès le départ. »

« Incluez-la dans les réunions importantes afin qu'elle ait une connaissance générale de ce qui se passe dans l'organisation. »

Aspects les plus gratifiants du poste d'adjointe de direction d'un DG

Les adjointes de direction nous ont dit qu'elles trouvent leur profession extrêmement gratifiante, car elles ont l'occasion d'accomplir une variété de tâches, d'aider leur DG à mettre en œuvre la vision de la municipalité et d'aider de nombreuses personnes à résoudre leurs problèmes.

Elles éprouvent un fort sentiment d'accomplissement en voyant se concrétiser les nombreux projets auxquels elles ont participé et qui réussissent grâce à un travail d'équipe apprécié. C'est ce qui fait le succès de l'organisation et elles savent alors qu'elles ont joué un rôle énorme en coulisses.

« Vous vous sentez respectée et sentez la confiance de tous les niveaux de l'organisation, du conseil, des interlocuteurs externes et de la population. Vous acquérez également une expérience de toute l'organisation, car vous êtes constamment en relation avec tous les services municipaux (finances, infrastructure, planification stratégique, juridique, urbanisme, etc.). »

« Sentir que j'ai un rôle important à jouer auprès de la population par la façon dont j'aide le DG. J'aime savoir beaucoup de choses sur ce qui se passe dans la municipalité et au sein de notre organisation. Je peux parfois aider en communiquant à mon DG un point de vue différent du sien. »

« Faire mon travail en coulisses et en voir les résultats lorsque de grandes décisions sont prises. »

« Rendre l'impossible possible. Faire face aux multiples inconnues du quotidien, puis arriver à s'y retrouver et à résoudre les problèmes. Apprendre continuellement. Aider les autres à être efficaces. »

« La partie la plus gratifiante de ce travail est de voir la différence que nous faisons dans la journée de nos DG, d'être là pour eux dans les bons et les mauvais moments et de les aider quand nous le pouvons. »

« J'ai eu une grande carrière au service de grands DG qui ont été de véritables mentors, que je respecte totalement et qui me respectent. Tous les conseils vous rendent meilleures. »

« Pour moi, l'aspect le plus gratifiant de mon travail est d'avoir un patron formidable que je respecte et qui s'investit dans ma réussite et ma progression au sein de l'organisation. »

« Voir votre DG bien organisé, prêt commencer sa journée, qui bénéficie d'une réputation positive. »

« Je jouis d'une grande autonomie et mon patron me laisse souvent exploiter les idées que je lui ai présentées. »

« J'aime être aux côtés du DG et affronter ensemble les mêmes défis, mais sous un angle différent. Parfois, notre façon de voir les situations et de discuter avec notre DG lui permet de voir un problème sous un jour différent. Il est gratifiant de se sentir écoutée. Mon travail me permet d'apprendre tous les jours, de relever les mêmes défis que mon DG et de me sentir efficace. »

« J'aime travailler avec les dirigeants pour apporter des changements positifs au sein de l'organisation et dans notre municipalité. »

« J'adore lorsque les grands projets se concrétisent et que vous pouvez vous détendre et profiter du moment en équipe! »

« J'aime avoir une vue d'ensemble du fonctionnement de toute notre organisation. »

« Je me sens bien lorsque j'ai contribué à faire briller mon patron et qu'il réussit, que ce soit lors d'un événement ou dans une autre situation. »

« J'apprécie énormément l'expérience formatrice. Je ne crois pas que ce que j'ai appris dans mon travail d'adjointe de direction puisse être enseigné dans une école quelconque. »