



Tirer un trait quand la direction générale doit intervenir pour lutter contre l'incourtoisie et protéger l'organisation

Guide pratique à l'intention des directeurs généraux (DG)

Tirer un trait quand la direction générale doit intervenir pour lutter contre l'incourtoisie et protéger l'organisation

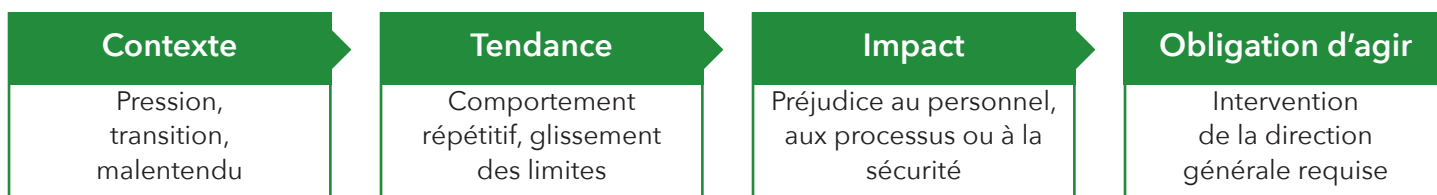
Pourquoi c'est important

L'incivilité à la table du conseil commence rarement par une faute manifeste. Elle apparaît souvent progressivement, à travers un dépassement des limites, une pression accrue, des tensions non résolues ou une mauvaise compréhension des rôles. Dans de nombreux cas, le contexte explique le comportement. **Mais le contexte n'excuse pas le préjudice.**

Il arrive un moment où la compréhension doit céder la place à l'action. Tracer la ligne, c'est reconnaître quand un comportement passe de difficile à préjudiciable, et réagir de manière décisive pour protéger les personnes, les processus et l'organisation.

Cette brochure est conçue pour aider les DG à exercer leur jugement avec clarté, confiance et intégrité professionnelle lorsque ce moment arrive.

Du contexte à l'action : quand la compréhension ne suffit plus



Ce guide porte spécifiquement sur le moment où l'incivilité ou un comportement préjudiciable nécessite une intervention de la part du DG.

Il ne vise pas à remplacer les stratégies plus larges d'établissement de relations, d'orientation en matière de gouvernance et de communication que les directeurs généraux utilisent pour bâtir des relations de travail productives avec le conseil.

Dans la plupart des cas, des relations solides, une formation proactive en gouvernance et un leadership patient permettent d'éviter que les situations n'atteignent ce stade. Le présent document traite des moments où ces efforts ne suffisent plus et où une limite doit être établie.

Quand le comportement dépasse les limites

Un comportement dépasse les limites lorsqu'il :

- il cible des individus plutôt que des problèmes ;
- il devient personnel, menaçant ou intimidant ;
- il compromet la sécurité, la dignité ou le bien-être du personnel ;
- il perturbe la capacité du conseil à mener ses activités ; ou
- persiste malgré les rappels, les redirections ou les décisions de procédure.

L'intention importe beaucoup moins que l'impact.

Tout comportement créant un environnement dangereux ou hostile doit être traité, quelle que soit sa motivation.

Conflit de gouvernance vs préjudice sur le lieu de travail

Tous les conflits ne constituent pas des fautes professionnelles.

Les débats animés, les désaccords marqués et les questions difficiles font partie intégrante d'une gouvernance démocratique. Les conseils sont censés être en désaccord et l'exprimer publiquement.

Cependant, un comportement passe du conflit de gouvernance à la violence au travail lorsqu'il :

- ils soumettent le personnel à des humiliations ou à des critiques répétées ;
- remet en question les motivations, l'intégrité ou la compétence plutôt que le fond ;
- encourage les autres membres ou le public à s'acharner sur la personne concernée ; ou
- se poursuit après que des limites ont été clairement fixées.

À ce stade, les DG ont l'obligation tant professionnelle que légale d'intervenir.

Conflit de gouvernance	vs	Préjudice en milieu de travail
 Désaccord marqué		 Attaques personnelles
 Questions exigeantes		 Humiliation du personnel
 Débat public sur les enjeux		 Remise en question de l'intégrité ou de la compétence
 Tension procédurale		 Comportement qui persiste malgré l'établissement de limites

Lorsque la conduite passe d'un débat axé sur les enjeux à un préjudice personnel, une intervention du DG est requise.

Prévenir l'escalade : stratégies de leadership précoces

Avant que les comportements n'escaladent au point de nécessiter une intervention officielle, les directeurs généraux s'appuient souvent sur des stratégies de leadership proactives telles que :

- Établir des relations de confiance et maintenir une communication ouverte avec les élus dès le début du mandat du conseil.
- Appuyer une solide orientation du conseil qui renforce les rôles, les attentes et les normes de conduite.
- Investir dans le capital relationnel par un dialogue régulier, des conversations informelles et des discussions individuelles.
- Aborder les préoccupations en privé avec les membres du conseil lorsque les tensions commencent à émerger.
- Offrir des rappels ou des formations en matière de gouvernance lorsque les attentes doivent être réaffirmées auprès de l'ensemble du conseil.

Dans bien des cas, ces approches permettent d'éviter que les conflits ne s'intensifient et ne se transforment en comportements qui nuisent au personnel ou qui compromettent la gouvernance.

Cependant, lorsque les comportements persistent ou s'intensifient malgré ces efforts, le DG peut devoir passer à une intervention plus directe.

Quand le jugement devient une obligation

Il arrive un moment où l'intervention n'est plus une question de style, de tolérance ou de gestion des relations.



Une direction générale doit intervenir lorsque :

- le comportement crée ou présente des risques menant à un milieu de travail non sécuritaire;
- le personnel est ciblé personnellement ou placé dans une situation de crainte, d'humiliation ou d'exposition;
- les règles de gouvernance sont ignorées après avoir été clairement énoncées; ou
- l'inaction pourrait raisonnablement être interprétée comme une tolérance à un préjudice.

À ce stade, **la neutralité ne signifie pas le silence.**

L'inaction peut exposer l'organisation (et le DG) à des risques juridiques, éthiques et de réputation. Dans ces moments-là, l'intervention n'est pas facultative, elle est obligatoire.

La protection du personnel n'est pas négociable

Les DG sont responsables de la sécurité du lieu de travail.

Cette responsabilité comprend :

- mettre immédiatement fin aux attaques personnelles contre le personnel ;
- retirer le personnel des situations dangereuses lorsque cela est nécessaire ;
- documenter les incidents de manière objective ;
- mettre en œuvre les procédures relatives au harcèlement au travail ou à la santé et la sécurité au travail ; et
- informer le conseil lorsque certains comportements créent un risque organisationnel ou juridique.

Protéger le personnel **ne** signifie **pas** prendre parti.

Il s'agit de remplir un devoir de diligence envers les employés et l'organisation.

L'escalade est une forme de leadership, pas un échec

L'escalade n'est pas un signe d'échec de la gouvernance. C'est un signal indiquant que les mesures prises précédemment ne sont plus suffisantes.

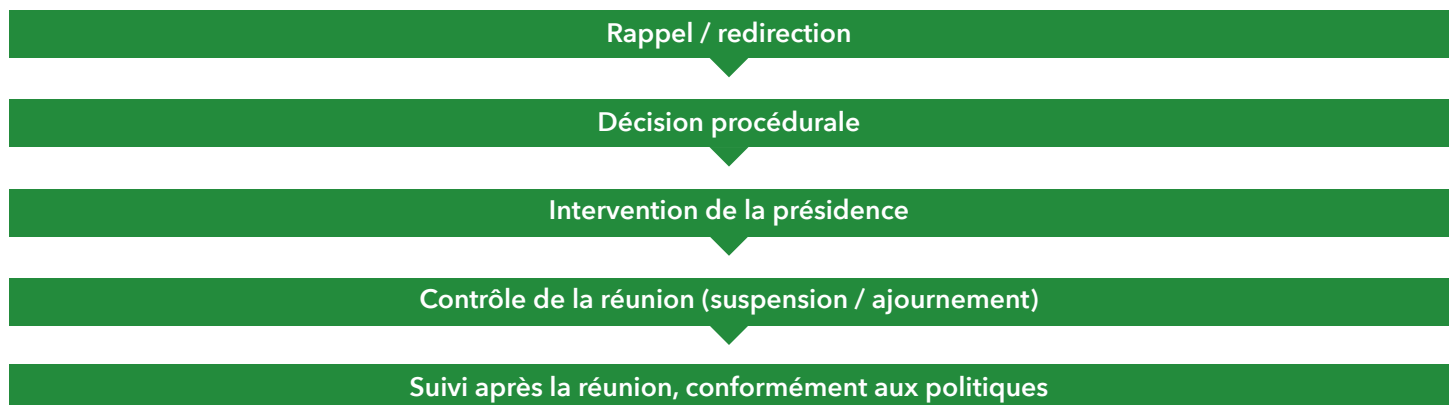
Lorsque le comportement persiste, s'intensifie ou passe d'un conflit procédural à un préjudice personnel, le DG doit passer délibérément au niveau de réponse supérieur.

Une intervention efficace repose sur des seuils clairs.

Les étapes typiques de l'escalade peuvent inclure :

- rappels informels et réorientation ;
- avertissements formels ou décisions procédurales du président ;
- retrait du droit de parole pendant la réunion ;
- suspension ou ajournement ; et
- suivi après la réunion conformément aux politiques applicables.

L'escalade prévisible est un leadership professionnel



L'escalade doit être prévisible, proportionnée et fondée sur les politiques.

Le rôle des politiques et de la législation

Lorsque les codes de conduite sont insuffisants ou inefficaces, les DG peuvent être amenés à s'appuyer sur d'autres cadres, notamment :

- les politiques relatives au harcèlement au travail et au respect sur le lieu de travail ;
- la législation en matière de santé et de sécurité au travail ;
- règlements administratifs ; et
- protocoles de communication et d'accès.

Ces outils existent pour protéger les personnes et l'organisation lorsque les mécanismes de gouvernance échouent. Les utiliser n'est pas une ingérence, mais un signe de leadership responsable.

Soutenir le président

Bien que la présidence soit généralement la première autorité responsable de maintenir l'ordre et de traiter les comportements inappropriés à la table du conseil, les directeurs généraux jouent un rôle essentiel en appuyant la présidence et en protégeant le personnel lorsqu'une intervention devient nécessaire.

Les présidents peuvent hésiter à intervenir de manière décisive par crainte de réactions négatives, d'accusations de partialité ou d'incertitude quant à leur autorité.

Les DG soutiennent les présidents en :

- les préparant à l'avance aux réunions controversées ;
- clarifiant les options procédurales et les outils d'escalade ;
- en leur rappelant que leur intervention est attendue et soutenue ; et
- documentant les incidents afin de réduire l'exposition personnelle et organisationnelle.

Le silence ou les retards augmentent les risques pour toutes les personnes concernées.

Après avoir tracé la ligne : rétablir la confiance et reconstruire la gouvernance

Tracer la ligne n'est pas la fin du travail. Une fois les limites imposées et les dommages réparés, le leadership s'oriente vers le rétablissement des conditions nécessaires à une gouvernance efficace.

Réparer **ne** signifie **pas** annuler l'intervention. Il s'agit de renforcer l'importance des normes et de montrer que l'organisation peut aller de l'avant.

Reconnaître l'impact

La réparation commence par la reconnaissance de l'impact. Même lorsque les problèmes ont été traités de manière procédurale, des tensions non résolues peuvent persister si les individus se sentent ignorés, méprisés ou en insécurité.

La reconnaissance n'implique pas nécessairement d'attribuer des responsabilités ou de revenir sur des décisions. Elle implique de reconnaître que la réparation est nécessaire.

Créer un espace pour repartir à zéro

Après une période difficile, les conseils peuvent tirer profit d'une remise à zéro délibérée, qui peut inclure :

- des ateliers ou des retraites sur la gouvernance ;
- la réaffirmation des attentes communes et des normes de conduite ; ou
- des conversations privées entre le DG, le président et les conseillers individuels.

La remise à zéro est le signe d'un leadership intentionnel, et non d'une attitude d'évitement.

Réintroduire le personnel et rétablir la confiance

Les membres du personnel qui ont été victimes d'incivilités peuvent se sentir exposés ou hésiter à s'engager.

Les DG, doivent :

- prendre des nouvelles du personnel concerné ;
- réaffirmer les attentes en matière d'interactions respectueuses ;
- clarifier les processus permettant de faire part de ses préoccupations ; et
- assurer un soutien visible de la part de la direction.

La confiance se reconstruit par des actions cohérentes, et non par de simples déclarations.

Suivi et renforcement

La réparation n'est pas un événement ponctuel. Les DG et les présidents doivent :

- surveiller les comportements et le ton au fil du temps ;
- intervenir rapidement si les anciens schémas réapparaissent ; et
- normaliser les contrôles de gouvernance dans le cadre de la pratique professionnelle.

Le leadership exige du courage

Tracer une ligne est inconfortable. Cela peut susciter des critiques, de la résistance ou des pressions politiques. Toutefois, l'inaction permet au préjudice de se poursuivre et envoie le message que des comportements inacceptables sont tolérés.

Les DG solides comprennent que protéger l'organisation exige parfois de tenir bon – calmement, professionnellement et avec détermination.

Le leadership ne se mesure pas uniquement à la façon dont les conflits sont gérés sur le moment, mais aussi à la manière dont la gouvernance est rétablie par la suite.

Un leadership fort rétablit la confiance.

Conseils supplémentaires

Cette brochure est conçue pour compléter les travaux plus généraux de l'ACAM sur la gouvernance, l'incivilité et les relations entre le conseil et le DG. Pour obtenir des conseils plus approfondis, des outils pratiques et une aide basée sur des scénarios, les DG sont invités à consulter la [trousse d'orientation du conseil](#), la [trousse d'outils « Rester solide : Guide à l'intention des DG pour maintenir le professionnalisme face aux incivilités »](#), et la [trousse d'outils en perspicacité politique](#) de l'ACAM.

Ces ressources offrent des orientations plus générales sur les dynamiques de gouvernance, les relations entre le conseil et le DG, ainsi que sur les stratégies permettant de maintenir le professionnalisme dans des environnements difficiles.

Réflexion finale

Le leadership au sein du gouvernement local exige du jugement, de la patience et du professionnalisme. La plupart des défis liés à la gouvernance peuvent être gérés grâce à la communication, à la confiance et au développement de relations solides.

Cependant, lorsque le comportement franchit la limite et cause du tort, la responsabilité du DG devient claire.

Tracer la ligne ne consiste pas à gagner un moment, mais à protéger l'organisation, les personnes qui la servent et les normes qui permettent à la gouvernance démocratique de fonctionner.