

La gestion efficace du personnel pour de meilleurs résultats et moins de maux de tête

Après plusieurs mois en cours de son deuxième mandat, une députée qui se targuait de donner suite immédiate et sérieuse à toute demande d'aide ou d'information provenant de ses commettants se rend compte de plusieurs commentaires négatifs ayant trait aux services fournis par son bureau : plaintes au sujet de son absence à des rencontres sociales de week-end, courriels et demandes de renseignements sur des cas d'immigration restés sans réponse, etc. Cette situation surprend d'autant plus la députée qu'au cours de son premier mandat, ses bureaux d'Ottawa et de la circonscription avaient reçu des commentaires favorables qui avaient affermi sa réputation auprès des électeurs aussi bien qu'auprès du parti. Au cours de son premier terme, elle avait occasionnellement eu à intervenir personnellement dans des cas plus complexes ou délicats, mais en général, son personnel avait su agir rapidement et de manière compétente.

En examinant cette situation pour le moins dérangement, la députée découvre rapidement le nœud du problème.

Après la deuxième élection de la députée, le gérant de bureau à Ottawa avait pris sa retraite pour raisons personnelles. Comme la députée venait à nouveau de remporter le scrutin suite à une lutte acharnée, elle se tourna vers Richard, celui qui avait brillamment mené sa campagne électorale locale. Tout impressionnée de la performance de celui-ci au cours de la campagne, la députée n'avait aucunement hésité à lui offrir le poste vacant de gérant de bureau à Ottawa. En prenant son poste, Richard avait recommandé qu'une adjointe administrative dans le comté soit remplacée. La députée avait suivi ce conseil sans hésitation.

L'origine de la piètre performance du bureau est devenue vite évidente à la députée, lorsqu'elle prit le temps de vérifier comment on traitait les cas à son bureau et comment Richard effectuait son travail. Bien que ce dernier fût compétent en marketing et pour générer de nouvelles idées, il lui manquait l'expérience administrative nécessaire dans un bureau de député. La gestion des opérations routinières et la discipline requise pour faire le suivi, deux qualités cruciales pour fournir un service de qualité aux commettants, n'intéressaient tout simplement pas Richard. De plus, l'adjointe dont il avait recommandé l'embauche pour le bureau de comté était beaucoup moins compétente que son prédécesseur.

Qui est le patron, alors?

La gestion d'une petite équipe est devenue une tâche incontournable pour le député d'aujourd'hui. La gestion du personnel est un domaine où pratiques et tendances ont connu des changements radicaux au cours des dernières années. Être « patron » n'a plus tout à fait la même signification, la relation employeur-employé ne s'inscrivant plus dans une structure hiérarchique comme c'était la norme il n'y a pas si longtemps encore.

La ligne de démarcation entre superviseur et employé est par conséquent beaucoup moins visible qu'elle ne l'était autrefois. En clair, ce sont les façons de faire coopératives qui sont devenues la norme. Partant, on valorise le travail d'équipe, la participation, la consultation et les personnes mêmes. Résultat? Gérer des employés est aujourd'hui, sinon plus compliqué, tout au moins radicalement différent.

Que s'est-il passé?

La conclusion immédiate à tirer du scénario ci-dessus serait que « la députée a tout simplement mal jugé l'habileté de Richard et a fait un mauvais choix ». Même si cela est on ne peut plus exact, remplacer Richard ne ferait que résoudre une partie du problème. La députée avait été chanceuse en cours de premier mandat de trouver un gérant de bureau habile qui n'exigeait aucune supervision. Elle n'avait pas appris l'importance d'assurer le suivi étroit de la qualité du service en effectuant des vérifications régulières, en maintenant une bonne communication avec le personnel du comté et en utilisant différents outils de gestion pouvant aider à détecter et à faire face à d'éventuels problèmes.

Pour répondre aux multiples demandes, un député doit faire une utilisation maximale et efficace de toutes les

ressources à sa disposition. Les députés expérimentés avouent d'emblée qu'au quotidien, leur « monde » joue un rôle clé dans la qualité du travail qu'ils accomplissent. Pourtant, plusieurs députés nouvellement élus n'ont pas eu l'occasion d'acquérir une expérience en gestion des ressources humaines dans leur travail précédent. Dès l'arrivée sur la Colline, la vie du député est envahie par le tourbillon des activités politiques et parlementaires, si bien qu'il est difficile de trouver le temps pour faire l'embauche d'employés compétents et affables qui assureront que les opérations de bureau sont efficaces et bien articulées.

Mais enfin, à quoi sert une gestion efficace du personnel? Au plus crucial, c'est-à-dire à établir, à maintenir et à améliorer les services offerts aux commettants et à appuyer les efforts du député dans toutes les sphères de son travail. Ce bref article passe en revue des pratiques et des idées éprouvées pour aider le nouveau député à organiser et à maintenir une opération de bureau efficace et à évaluer sa performance à titre de gérant de personnel.

Le député jouit d'avantages exceptionnels au plan de l'embauche de personnel pour son bureau. Il a la possibilité de créer une équipe qui répond à ses besoins spécifiques. On ne trouve quasiment pas, dans le monde d'aujourd'hui, de situations où le gestionnaire est tout à fait libre de sélectionner son personnel, même quand il ne s'agit que de cinq ou six employés. L'embauche d'employés constitue la meilleure chance pour vous de mettre votre empreinte bien distincte sur le bureau, les services prioritaires et les résultats attendus. Cette latitude constitue à elle seule un fort argument pour y

Un employé bien intentionné voulant accélérer le traitement de demandes d'information ou de cas problèmes soumis auprès de ministères gouvernementaux renchérisait sans hésiter sur ces demandes en prétendant transmettre les sentiments personnels de son député qui en était à son premier mandat. Cet employé faisait toujours allusion à ce que le député était « très mécontent devant le manque de coopération » des employés gouvernementaux et alléguait que le député « soulignerait lui-même ce manque de collaboration auprès du ministre ». Cette façon de faire ne correspondait absolument pas au style du député et n'émanait aucunement de sa personne. Plutôt que d'impressionner les fonctionnaires ministériels, cette tactique gonflait l'irritation de ces derniers, ce qui, en fin de compte, affaiblissait l'habileté du député d'aider ses commettants à franchir les labyrinthes de la bureaucratie. Par conséquent, le traitement des cas individuels en souffrait et la réputation du député le peignait comme étant inefficace à aider ses commettants. Le comportement cavalier de l'employé et son approche mal choisie indisposaient carrément les fonctionnaires et retardaient l'ensemble des demandes émanant du bureau du député.

Lorsqu'ils préparent l'organisation de leurs bureaux, les députés devraient sans faute consulter la publication Comment aménager vos bureaux d'Ottawa et de la circonscription qui concentre sur

consacrer du temps, faire des efforts et apporter tout le soin possible à bâtir une équipe qui satisfait à vos critères. Un gestionnaire regrette très rarement d'avoir investi efforts et attention à trouver du bon personnel.

Les députés ne manqueront pas de conseils et de recommandations venant du secrétariat de leur parti, de collègues, de connaissances personnelles ou encore d'autres sources pour la considération de certains candidats. Mais n'oubliez jamais que la décision finale quant à l'embauche d'un candidat pour votre bureau revient à vous seul. Et le choix que vous ferez aura une incidence marquée sur votre performance.

Voici ce que ça veut dire

Tous les gestionnaires ont pour défi de trouver des employés compétents et productifs. Ce qui est spécial dans le cas des députés est le côté personnel inhérent à la relation entre employé et patron. Dans la fonction publique ou même dans l'entreprise privée, les employés se rapportent à un patron ou à un superviseur qui à son tour relève d'un supérieur dans la grande majorité des cas. Dans le bureau d'un député, cette distinction n'existe pas. Employeur et « patron » sont synonymes. De plus, la qualité du travail d'un employé de député n'affecte non pas un ministère, une entreprise ou un produit, mais la personne même du parlementaire. Le cas décrit en début d'article illustre bien que la médiocre performance de Richard avait un impact direct sur l'image de la députée, compromettant sérieusement la réputation et l'influence de celle-ci, voire le prochain scrutin.

Considérons un autre scénario.

les aspects administratifs de l'organisation des bureaux. Tel n'est pas l'intérêt du présent article qui porte son attention non pas sur ces aspects-là, mais d'une manière plus importante sur les individus eux-

mêmes qui auront effectivement à rendre les services aux clients.

Les députés doivent s'entourer d'employés qui comprennent leurs points de vue et leurs priorités et qui possèdent le savoir-faire pour les représenter fidèlement et avec conviction. Les compétences professionnelles ou spécifiques ne forment qu'une partie des habiletés requises pour être efficace et productif lorsque l'on travaille pour un député.

Cela dit, le processus de sélection, qui va de la définition des tâches jusqu'à l'embauche d'une équipe, en passant

par la recherche de solides candidatures, a un impact direct et majeur sur le succès du député. Ce processus de dotation exige beaucoup de temps et de concentration de la part du député. Cela s'applique également à tout processus de dotation d'un poste devenu vacant, l'arrivée d'un nouvel employé dans une équipe ayant un effet significatif sur celle-ci. Lorsqu'un excellent employé quitte son poste, son remplacement présente une occasion idéale de réévaluer comment fonctionne le bureau, malgré l'effort supplémentaire et le fardeau administratif que cela implique.

Un député, très déçu de perdre un excellent chef de bureau, offrit à son adjoint législatif de remplacer ce dernier. Plutôt que d'accepter l'offre, celui-ci insista pour que l'on profite de l'occasion pour revoir l'organisation et les opérations de routine du bureau. Cela fait, il fut décidé d'embaucher, pour occuper le poste de chef de bureau, une nouvelle employée possédant des connaissances et des compétences en informatique tout en étant une excellente gestionnaire. Résultat : l'adjoint a eu davantage de temps pour se consacrer à des projets pour le député et l'efficacité du bureau a augmenté de façon générale.

Le stade de recrutement du personnel a normalement un effet dominant sur la performance ultime de l'équipe du député. L'importance de cette étape ne saurait être surestimée. Les efforts d'embauche devraient dépasser le simple but de trouver un individu compétent capable d'effectuer une série de tâches données. Il faut aussi

juger la capacité du candidat à contribuer à la création d'une équipe cohérente qui travaille collectivement à l'atteinte des buts du député. Le TABLEAU A résume certains éléments importants à garder en tête lorsque vous êtes à la recherche de personnel.

TABLEAU A: Lorsque vous embauchez du personnel...

- Tenez bien compte des recommandations et des références, mais le choix est bel et bien le vôtre. Soyez certain que le candidat satisfait à vos exigences et non à celles des autres.
- Prenez tout le temps de préciser à la fois les qualifications et les qualités personnelles du candidat recherché. Les deux sont inséparables dans le contexte d'un bureau de député.
- Il faut décider. Êtes-vous à la recherche d'une personne compétente ou du « bon parti »? Avant de combler un poste vacant, consultez votre équipe quant au genre de personnalité et aux habiletés recherchées. Ne vous fiez pas aux recommandations louangeuses; il faut mesurer un candidat par rapport à d'autres. La comparaison est révélatrice. Soyez très rigoureux dans la vérification des références d'un employé. Consultez ses anciens employeurs avec soin.
- Le curriculum vitae vous livre l'information que le candidat veut mettre en valeur. Prenez soin d'obtenir les renseignements qui VOUS importent.
- Faites porter l'entrevue sur des questions centrales au travail et non sur des questions secondaires.
- Pour l'entrevue, adjoignez-vous une personne expérimentée en dotation et qui connaît en quoi consiste le travail dans un bureau de député.
- Évitez tout engagement qui ne soit essentiel lors de l'entrevue. Accordez-vous du temps et une marge de manœuvre pour réfléchir et faire des ajustements. Si vous avez un doute quelconque face à un candidat, ne l'embauchez pas!
- Avant de déterminer si un employé sera temps plein, temporaire, court terme ou autre, soyez certain de préciser quelles sont vos obligations respectives dans chaque cas.

Les députés ont plusieurs options quant aux types d'emplois à offrir. Ils peuvent faire appel à des employés à temps plein, à temps partiel, contractuels à long ou à court terme. Il faut bien y réfléchir puisque ce choix peut avoir de sérieuses implications. Les députés se servent parfois de contrats dits « probatoires » pour une période d'essai en croyant qu'ils sont tout à fait libres de mettre fin à un contrat à leur entière guise au cours de cette période. Une telle approche et certaines autres semblables sont bien attrayantes à première vue mais elles engendrent souvent des problèmes si l'employé n'est pas traité de manière juste ou si on ne lui fournit pas d'occasions concrètes d'améliorer son rendement. Le député a tout intérêt à consulter un conseiller juridique pour bien saisir toutes les dimensions de tels arrangements.

Par où commencer?

Tenons pour acquis que le groupe d'employés en poste possède le talent, le savoir-faire et l'énergie pour accomplir du bon travail. Le défi devient donc de maintenir cet intérêt ou, mieux encore, d'améliorer leurs habiletés et d'accroître leur productivité. Quels facteurs influencent la capacité et la volonté d'un

employé à bien faire son travail? Les éléments d'influence peuvent grandement varier : l'environnement physique du bureau, la disponibilité de matériel et d'équipement techniques adéquats, l'atmosphère sociale du lieu de travail, la réputation et l'image du « patron », soit le député.

Cela dit, le facteur le plus important pour arriver à tirer une performance maximale de l'équipe est la capacité à motiver ses employés. Une personne motivée peut très souvent surprendre et produire des résultats exceptionnels, comme l'ont démontré à plusieurs occasions les performances d'employés de députés ambitieux et énergiques.

Les gestionnaires reconnaissent facilement l'importance de la motivation chez l'employé mais négligent le fait que la motivation du personnel exige du temps et des efforts. Dans le contexte dynamique du monde politique et parlementaire où œuvre le député, des marques d'encouragement et un intérêt sincère pour la façon dont un employé en particulier ou l'ensemble de l'équipe accomplit ses tâches et contribue à la bonne marche du bureau peuvent être très stimulantes.

Un député expérimenté se rappelle un cas qu'il aurait dû gérer de façon bien différente. Un employé de premier échelon aimait s'occuper de tous les aspects de l'agenda du député. Toutefois, cette responsabilité était jalousement exercée par un employé de rang supérieur qui croyait qu'elle lui conférait un certain statut. En vérité, cet aspect du travail ne lui revenait tout simplement pas et les menues tâches d'organisation des activités du député l'irritaient en plus d'interférer avec ses responsabilités plus importantes. Comme résultat, les attentes du député étaient déçues au plan du travail ayant trait à des projets d'envergure alors qu'en même temps l'organisation de l'agenda souffrait de trop peu d'attention. Dans cette situation particulière, on n'osa jamais offrir à l'employé subalterne de prendre la responsabilité d'organiser l'agenda. Le député acceptait passivement le statu quo et, par le fait même, un appui de moindre qualité. On a perdu là une merveilleuse occasion de mettre à profit les talents et les intérêts d'un employé qui, lui, demeurait frustré à ne pas pouvoir faire valoir ses capacités. Il en est résulté une situation où tous étaient perdants.

On s'est mis d'accord sur quoi au juste?

Il est au grand avantage et du député et de son personnel que les tâches soient bien expliquées et bien comprises. Une description de poste écrite est l'outil de base à cette fin. Le but n'est pas de faire une liste exhaustive de tous les aspects des exigences du travail, mais plutôt de circonscrire les éléments principaux non négociables quant à ce que le titulaire du poste doit faire. Et cela, tout en laissant la place à des tâches ou des méthodes de travail complémentaires. Bien sûr, certaines tâches ne peuvent être optionnelles et se rattachent de manière spécifique à un poste désigné. Par exemple, la correspondance de bureau, courriel ou

papier, doit être suivie de façon rigoureuse. Pourtant, aussi répétitive ou routinière qu'une tâche puisse être, il existe presque toujours des façons de la rendre plus intéressante, en permettant par exemple à un employé d'adopter différentes méthodes de travail. En contrepartie, en tentant d'enrichir un poste, il faut respecter les frontières des tâches principales et l'esprit de la description du poste. Dans certaines circonstances, les députés, comme d'autres gestionnaires, ont étiré les tâches attribuées de manière excessive, outrepassant une interprétation raisonnable de tâches ou responsabilités connexes, ce qui les a conduits tout droit à de véritables gâchis.

Insatisfait du suivi des cas individuels confiés à l'origine à une employée d'Ottawa, un député commença à confier certaines tâches à une employée de la circonscription responsable de la réception et de l'information au public, emploi pour lequel elle recevait une rémunération très modeste. Progressivement et au fil de plusieurs mois, le député demandait à l'employée du comté d'en faire plus : Est-ce qu'elle « ne pourrait pas s'occuper aussi des cas d'immigration? », et ensuite, est-ce qu'elle « ne pourrait pas guider les commettants en ce qui a trait à leurs problèmes d'impôt? ». Il alla même jusqu'à lui demander de s'occuper des demandes de passeport puis de faire les rapports budgétaires du bureau de comté. L'employée en question ne s'opposait pas à faire ces tâches comme telles. Elles enrichissaient son travail et elle s'en trouvait satisfaite. Par contre, et de façon prévisible, à la fin d'une semaine particulièrement occupée, cette employée examina de près non seulement sa charge de travail accrue, mais aussi le type de travail qui lui revenait depuis un certain temps. Même si elle gagnait une expérience précieuse et aimait son travail, elle écopait en effet de tâches substantiellement plus importantes qui s'écartaient beaucoup de sa description de tâches datant de quatorze mois. Sa question au député fut simple et directe. « Cette situation est-elle vraiment juste, et correspond-elle vraiment à notre entente initiale? »

Il est difficile de démarquer les tâches connexes non stipulées dans une description de poste mais ayant quand même un rapport avec les responsabilités confiées à un employé et les changements de fond aux responsabilités données. L'objectif est d'établir une entente juste et comprise de part et d'autre. Une description de tâches devrait être un vêtement confortable et non pas une camisole de force; elle doit convenir raisonnablement aux fonctions et à l'individu. Voilà une situation où le député devrait consulter collègues ou experts en ressources humaines. Le plus souvent, les tâches attribuées sont justes si elles correspondent à la rémunération qui les accompagne.

Quand la question de motivation est soulevée, le premier point de discussion sera probablement celui de la paie. À ce chapitre, les députés ont une latitude considérable. Les directives relatives aux divers postes dans un bureau de député sont inscrites dans le *Manuel des allocations et services*. Le salaire maximal pour chaque catégorie d'emploi y est inscrit. Le député a de loin plus de latitude qu'en ont les gestionnaires de la fonction publique ou du secteur privé. Pour la majorité des employés dans ces dernières circonstances, une panoplie de règlements administratifs ou d'articles de conventions

collectives laissent aux gestionnaires une très faible marge de manœuvre.

Qu'est-ce qui compte, à part l'argent?

La grande majorité des experts en ressources humaines, et dans le secteur privé, et dans le secteur public, font consensus sur le fait qu'une fois le salaire et les avantages sociaux connexes établis de manière considérée juste, l'argent est loin de constituer la principale motivation d'un employé. Il serait erroné, par ailleurs, de nier son importance. Certes, les félicitations, les marques de confiance et les remerciements comptent, mais une augmentation de salaire renforce ces gestes et démontre de manière tangible l'appréciation que l'on peut avoir pour les efforts et le rendement d'un employé. L'employé veut sentir qu'il est équitablement rémunéré. Le mécontentement vis-à-vis du chèque de paie que l'on entend le plus souvent émane du manque d'équité réel ou perçu par rapport au salaire des collègues. On entendra ce genre de sentiment exprimé ainsi : « Je travaille des heures beaucoup plus longues que celles de Marie et mon travail est certainement plus important. Pourquoi donc est-ce que je reçois le même salaire qu'elle? »

Un député était particulièrement content de la qualité du travail et de l'efficacité d'une employée de comté à temps partiel et payée à taux horaire. Il décide de lui accorder une augmentation substantielle mais oublie d'en informer un employé supérieur du bureau d'Ottawa à qui il avait donné la responsabilité de la gestion du bureau et du personnel. Il passe directement et sans aucune consultation préalable au bureau de la paie pour voir à ce que la demande soit traitée. En plus du manque de communication, à savoir ne pas en informer son employé supérieur ou ne même pas lui expliquer sa décision, le député n'avait aucunement considéré l'effet de cette décision sur le reste du personnel. L'augmentation accordée n'était pas exagérément généreuse en termes absolus et, pour cette raison, elle était tout à fait dans l'ordre de l'enveloppe financière du budget du député; mais l'augmentation en pourcentage accordée à cette employée à temps partiel s'avérait être deux fois l'augmentation accordée aux employés à temps plein qui travaillaient déjà des heures supplémentaires, le plus souvent sans rémunération. Bien que les niveaux de rémunération soient techniquement confidentiels, l'intensité de communications et les échanges formels et informels entre employés d'un aussi petit univers qu'un bureau de député rendent

le respect total de la confidentialité peu réaliste. Le personnel régulier était donc, on le comprend, mécontent de cette situation et le député s'est ensuite senti obligé de faire des ajustements salariaux non prévus. La flexibilité du budget salarial planifiée par son chef de bureau venait de disparaître. De plus, le personnel à temps plein pardonnait difficilement, à tort ou à raison, au député d'avoir agi ainsi dans les circonstances. Conséquence prévisible : moral à la baisse. Le député a appris la dure leçon que la flexibilité accordée en matière de niveau de rémunération est en réalité un couperet à deux tranchants et exige une gestion très adroite.

Certains députés choisissent de ne pas accorder des ajustements incitatifs sur une base individuelle. Ils préfèrent simplement accorder à tout le personnel le même pourcentage d'augmentation. Du point de vue d'une saine gestion d'employés, il s'agit là d'un refus de récompenser une performance individuelle et d'assumer sa responsabilité de gestionnaire. Il est encore moins recommandé de reprendre des augmentations de salaire déjà accordées parce que le budget du bureau s'avère être à court. Dans le premier cas, le député démontre qu'il ne souhaite pas évaluer la contribution de l'employé ou qu'il en est incapable. Dans le second, il fait payer le personnel pour une mauvaise gestion financière de laquelle ils ne sont aucunement responsables.

Une solide compréhension mutuelle du travail à faire, l'application de conditions justes et équitables ainsi qu'une attention particulière à la relativité des niveaux de paie sont les éléments essentiels à la création d'un climat positif et productif pour le personnel. Si important soit-il, un bon salaire ne suffit toutefois quand même pas à maintenir ou à stimuler l'énergie et l'enthousiasme du personnel. On doit les renforcer et les compléter de manière continue. Avez-vous récemment posé des gestes concrets dans le but d'encourager et de motiver les membres de votre équipe? Faites le test à partir du questionnaire au TABLEAU B.

TABLEAU B: Un bon motivateur fait quoi?

Au cours de l'année, combien de fois avez-vous...

- proposé une tâche importante et plus complexe à un employé?
- félicité votre équipe ou un employé pour une performance exceptionnelle?
- offert une promotion à un employé en récompense de son travail exceptionnel et parlé de lui à l'extérieur du bureau?
- mis la main à la pâte pour entreprendre un travail avec vos employés ou aidé une personne en la guidant attentivement dans le cadre d'un projet spécial?
- confié un vrai pouvoir décisionnel à votre personnel?
- consulté l'équipe sur des questions organisationnelles et créé l'occasion pour les employés d'Ottawa et du comté de reconsidérer et de réévaluer le fonctionnement du bureau?
- adressé une lettre de félicitations à un membre de votre équipe?
- demandé l'opinion ou la recommandation d'un employé sur une question qui vous préoccupe?
- offert à un employé l'occasion de suivre un stage de formation?
- pris du temps pour mieux connaître « votre monde »?

Comment, tu n'étais pas au courant?

S'il réussit à motiver ses employés et à les traiter équitablement, un gérant obtiendra le maximum d'efforts des employés et améliorera le rendement de son équipe. En deuxième lieu, dans un bureau de député, ce sera le degré et la qualité de la communication qui marqueront le plus d'influence positive sur la bonne marche du bureau. Le partage

d'information pertinente est souvent tenu pour acquis. Avec un nombre limité d'employés, compte tenu des outils de communication disponibles (courriel, télécopieur, téléphone, contacts fréquents avec le patron) comment peut-il bien y avoir un problème de communication? Pourtant, il a été maintes fois relevé que dans le train-train quotidien des activités, compte tenu des responsabilités respectives et séparées de

chaque employé, de l'horaire chargé du député et des différentes préoccupations des bureaux de comté et d'Ottawa, plusieurs obstacles entravent la bonne communication. La fonction de la communication est d'établir une base à partir de laquelle on peut bâtir une équipe et renforcer par le fait même l'appui au député. L'efficacité organisationnelle requiert donc effort et constance en communication.

Tout consultant en gestion de personnel reçoit des plaintes concernant le trop peu d'information partagée

ou le besoin d'améliorer la communication, autant dans les petites que dans les grandes organisations. Les bureaux des députés ne font pas exception. Pourquoi? Il semble qu'il ne s'effectue jamais assez de communication pertinente même dans des organismes réputés pour être bien gérés. Pour bâtir une équipe dévouée et productive, il faut l'appuyer sur des communications à l'interne soutenues. Quelques suggestions pour améliorer la communication dans votre bureau paraissent au TABLEAU C.

TABLEAU C : Communiquez beaucoup et souvent, puis ensuite, communiquez encore!

Un député communique avec son personnel dans la mesure où il lui fait confiance. Vous faites confiance à votre personnel? Alors...

- Écoutez. Écoutez énormément. C'est le meilleur moyen de communiquer.
- Faites connaître ce qui est important pour vous à court et à long terme. Le personnel pourra ainsi agir conformément à vos objectifs et à vos priorités.
- L'information, c'est le pouvoir. Donnez du pouvoir à vos employés.
- Donnez toute l'information possible à vos employés... et encore plus. Les employés sauront retenir ce qui compte. Encouragez vos employés (insistez!) à partager information et idées. Renforcez ainsi le message affirmant que chaque membre de l'équipe contribue à l'efficacité du bureau.
- Pratiquez la communication de façon continue. La communication intermittente est signe de gestion inégale ou de crise. La communication se perfectionne avec la pratique.
- Appuyez votre communication avec l'écrit pour les questions plus importantes. Vous soulignez ainsi l'importance et les points clés des messages.
- Si vous êtes vraiment soucieux d'une communication efficace, démontrez-le. Faites les messages vous-même. C'est par l'exemple qu'on communique de la façon la plus convaincante.

Est-ce que je mérite vraiment ça?

Malgré leurs meilleurs efforts et leur expérience étendue, il y a une loi que les parlementaires ne pourront jamais arriver à modifier. La loi de la moyenne. Quelque part, à un moment quelconque, un député fera face à un problème d'employé, nonobstant les leçons bien apprises, la précision du contrat de travail et ses habiletés individuelles en gestion de personnel.

Pour cette raison, il s'avère que la meilleure façon de traiter des problèmes de personnel est la prévention et la préparation, soit apprendre et perfectionner des habiletés pour stopper ou atténuer les difficultés en gestion des ressources humaines. Il est bon de savoir résoudre des problèmes, mais on sous-estime trop souvent la capacité à les éviter.

En y repensant bien, le député impliqué dans la situation suivante aurait probablement agi de manière différente.

En rencontrant un candidat pour lui offrir un poste administratif dans son bureau de circonscription, un député propose prudemment un salaire raisonnable. Toutefois, il ajoute que « ce salaire n'est qu'un salaire de départ » et, ensuite, qu'« il s'agit d'un emploi stable ». Il ajoute également que lui, le député, « a pas mal de flexibilité » et qu'il ne serait pas étonné si le candidat se qualifiait avant longtemps « pour un meilleur salaire, voire une promotion » basée sur la qualité de son travail. Au cours de ses trois premiers mois d'emploi, l'employé entend le député réitérer ce message à l'occasion.

En agissant ainsi, le député s'engageait en fin de compte par rapport à la performance de l'employé. On comprendrait facilement que l'employé ait interprété ces promesses comme des engagements fermes à ce qu'il obtienne éventuellement une augmentation de salaire ou une promotion. Le député doit faire preuve de prudence et éviter de faire de telles offres à moins qu'il ne soit convaincu qu'il puisse les traduire concrètement. Dans le cas décrit ci-dessus, si l'employé arrive à démontrer que sa performance n'a pas été critiquée ou qu'on lui a dit qu'il faisait du bon travail, ce type de remarques, même si elles ne sont que verbales, constituerait un argument dans un conflit relatif au contrat d'emploi.

Le contrôle et l'allocation des congés annuels et du surtemps est une question délicate, comme l'a appris un député quand un employé, qui ne demandait aucun temps compensatoire malgré des journées de dix heures, découvrit qu'un collègue se faisait compenser de manière routinière pour ses heures supplémentaires. Le député s'est expliqué à l'employé mécontent en invoquant l'expérience de son collègue, les engagements personnels de ce dernier puis sa contribution active dans une campagne électorale précédente, autant de raisons subjectives sans rapport avec une compensation juste pour des heures supplémentaires qui, à la fin, n'ont tout simplement pas passé le test du traitement équitable.

Ne suffit-il pas que je dise que c'est comme ça?

Le degré de latitude dont jouit un député dans la gestion des opérations de ses bureaux lui permet d'influencer l'efficacité et la qualité de l'appui de son personnel. Cette latitude représente par contre un risque immanent à son poste si, dans l'exercice de cette latitude, « discrétionnaire » et « arbitraire » se confondent. Un manque de jugement peut vous rendre vulnérable.

Il s'agissait ni plus ni moins de favoritisme, peut-être bien involontaire ou attribuable à un manque d'attention à la façon d'appliquer les conditions de travail. Mais de tels incidents causent beaucoup de difficultés qui dépassent le cas en question et, encore une fois, minent le moral des troupes.

Dans la majorité des situations, on peut éviter les problèmes de gestion de personnel. Il faut toutefois consacrer temps, efforts et attention à certains fardeaux bureaucratiques pour assurer un solide cadre administratif et contractuel. Et une entente écrite, aussi claire soit-elle, ne constitue pas une garantie absolue contre les problèmes de personnel. Ce genre d'entente minimise toutefois le risque de complications ou de malentendus coûteux. Le député s'expose

Ainsi, il arrive souvent qu'un député s'engage sur une question de permanence d'emploi envers un candidat potentiel ayant déjà un emploi stable, afin de convaincre ce dernier de travailler pour lui. Dans de telles circonstances, si le député veut par la suite mettre fin à l'emploi de cette même personne avant la date prévue du contrat, les montants d'indemnité de départ pourraient être affectés de façon significative, étant donné les engagements prononcés et le fait que la personne embauchée jouissait auparavant d'un poste permanent.

beaucoup moins à rencontrer des problèmes de gestion de personnel s'il prend soin de bien asseoir les principaux éléments des engagements, des obligations et des droits d'emploi tant pour l'employeur que l'employé et qu'il s'assure que ces conditions soient bien comprises, écrites et respectées. Plusieurs cas médiatisés montrent clairement que les problèmes d'employés mal gérés et traités de façon non professionnelle peuvent causer de sérieux embarras aux parlementaires.

Tu crois qu'on a un problème?

L'expérience démontre que les problèmes de relations de travail les plus néfastes pour les députés touchent normalement des questions d'interprétation ou d'application de règles juridiques ou administratives stipulées dans l'entente contractuelle qui s'applique à leur personnel : l'article du contrat n'est pas clair ou trop limitatif; les droits élémentaires de l'employé ne sont pas respectés; l'employé répond mal aux attentes; l'employé croit que les conditions sont appliquées de manière inappropriée; la charge de travail et les responsabilités sont injustement réparties ou rémunérées. On verra des problèmes semblables lorsque l'employé comprend ou interprète mal les articles du contrat d'emploi ou les obligations qui y sont décrites.

Un dynamique adjoint administratif considérait que son horaire de travail avait été fixé pour qu'il puisse, en commençant sa journée plus tôt, quitter le bureau à temps pour aller chercher son fils à l'école. De manière imprévue, le parti politique demanda au député qui était son supérieur de faire partie d'un groupe de travail spécial, bouleversant du coup son horaire normal. Le député demanda donc à l'assistant de travailler plus fort pour revoir la correspondance en fin d'après-midi. L'employé protesta qu'il avait accepté son poste à condition que l'horaire de travail soit respecté. Le député répondit qu'il en allait de sa prérogative de fixer les heures de travail, même à court préavis et malgré l'assurance du contraire exprimée lors de l'entrevue d'embauche. À partir de ce différend, une relation jusque-là productive se transforma en confrontation, à l'avantage d'aucune des parties. Puisque le contrat de l'employé ne mentionnait aucunement les heures de travail, le député exigeait que l'employé modifie son emploi du temps. Heureusement, un bon collègue du député, saisi du problème, suggéra à celui-ci de revoir sa position. On arriva à une entente mutuellement satisfaisante. Grâce à l'intervention dudit collègue, la bonne relation a été rétablie. Sans cela, et l'employé et le député auraient été perdants.

Cette difficile situation aurait pu être complètement évitée ou tout au moins traitée de manière fort différente si les conditions d'emploi avaient été exprimées dans un langage clair et sans équivoque. Ce cas vécu souligne néanmoins l'avantage de laisser un certain espace pour réaliser des ajustements raisonnables au contrat initial. Le simple fait d'insérer dans le contrat un article prévoyant une certaine part de renégociation ou d'ajustement des conditions de travail (tel que l'emploi du temps ou certaines tâches) est une approche simple, qui laisse certaines options ouvertes tout en informant l'employé des modifications possibles et de votre droit à les apporter.

Ce n'est presque jamais une bonne idée d'imposer unilatéralement des changements du genre et d'exercer votre droit d'employeur sans consulter l'individu concerné. Prévoir certains paramètres dans le cas où surviendraient des difficultés s'avère être un avantage et, plus tard, l'employé ne pourra pas prétendre à la surprise ou à l'étonnement. Si votre décision risque d'incommoder ou de déplaire à un employé, tout effort de votre part pour atténuer l'impact regrettable des changements pourrait diminuer l'ampleur du problème ou encore mener à des arrangements tout à fait acceptables, par exemple : prévenir l'employé le plus

longtemps d'avance possible, motiver votre décision ou encore laisser l'employé proposer une solution pouvant satisfaire les deux parties. Les changements unilatéraux imposés par un député ou son représentant sont souvent inapplicables et font plus de tort que de bien si l'on pense au fonctionnement du bureau dans son ensemble ou, de façon plus particulière, aux intérêts du député même.

En un mot, le gestionnaire qui « fait ses devoirs de bon gestionnaire de personnel » peut largement anticiper les problèmes relatifs aux employés. On doit comprendre que les problèmes de personnel sont courants dans un bureau de député où le stress, les multiples activités, l'engagement personnel et le besoin d'un service dynamique font partie du quotidien.

Sans être pris de panique, dès qu'un problème d'employé se présente ou que l'on en soupçonne un, le conseil le plus sûr est de « ne pas rester indifférent ». Ce type de problème se résout très rarement de soi-même, et toute attention immédiate que l'on y porte jouera gros pour l'empêcher d'être exacerbé. Un problème se compliquera et deviendra encore plus épineux si on cherche à l'éviter ou à reporter son règlement.

Un député a l'impression qu'un employé de comté ne répond pas aux attentes et décide qu'il « doit partir ». Bien qu'il souhaite éviter de congédier sans raison cet employé dans la quarantaine, le député possède très peu de notes sur ses lacunes. Il a bien fait un commentaire ici ou là sur le besoin de mieux vérifier le courrier sortant ou sur le fait que le classement ne semblait pas être à jour; mais il n'y a pas eu de discussions relatives au rendement de l'employé. Le député veut simplement amener l'employé à partir de son propre gré. Pour atteindre ce but, il confie à cet employé des tâches que ce dernier n'aime pas; le député fait de plus en plus fréquemment des remarques défavorables sur son travail et sa façon de parler au téléphone devant le personnel ou des visiteurs, en y allant de commentaires tels que « je commence à vouloir mettre un visage plus jeune, plus énergique sur le bureau de comté ».

Eh bien, j'ai fait ce que j'avais à faire, non?

On ne fera que s'attirer des difficultés si l'on ne traite pas d'un cas professionnellement.

Le scénario ci-dessus raconte un cas vécu. Il décrit une approche souvent empruntée pour traiter le personnel dont la conduite ou la qualité du travail n'est pas de calibre. Parfois, la cause peut en être un simple conflit de personnalités. Plutôt que de traiter le problème directement, on cherche toutes sortes de détours pour le

faire disparaître ou le camoufler. Quelles sont les chances d'un dénouement satisfaisant dans ce cas? De perspective juridique, de telles tactiques peuvent être considérées comme une forme de congédiement déguisé, de harcèlement ou de discrimination. Ce ne sont certainement pas des pratiques de gestion de personnel justes et, si l'employé était congédié, elles pourraient en réalité augmenter de façon significative les coûts compensatoires en raison du traitement subi par l'employé dans ce contexte.

Il se dit « trop, c'est trop! » après avoir été très embarrassé par des erreurs d'organisation pour une réunion avec un groupe d'intérêt important venu de sa région (liste incomplète de participants, titres d'individus inexacts, confusion dans l'horaire et salle de réunion mal préparée). L'employé, qui est nettement responsable, est toujours sur la défensive quand il est question de son travail. De plus, il s'impatiente facilement lorsqu'on le critique. En sortant de cette désastreuse rencontre, le député croise deux gardiens de sécurité et insiste pour que ceux-ci l'accompagnent pour servir de témoins. Il convoque immédiatement l'employé en cause dans son bureau, ainsi que les deux gardiens, et il ordonne à l'employé de « s'asseoir et d'écouter; un point, c'est tout ». En présumant que l'employé est entièrement à blâmer, il fulmine des reproches à son endroit en décrivant ce qu'il appelle « le cirque invraisemblable » qu'il a provoqué, et en le remerciant de façon sarcastique « pour son inestimable assistance ». Il lui commande ensuite de ramasser ses effets personnels et de quitter sur-le-champ l'édifice, escorté des gardiens.

Est-ce que je peux te glisser un mot?

Une rencontre avec un employé ayant trait à sa performance ou à sa conduite déterminera souvent si l'on peut corriger une situation problématique. De telles réunions exigent toute l'habileté et la concentration dont peut faire preuve un gérant. Ces rencontres sont également éprouvantes pour l'employé qui réalise que

les choses ne tournent pas rond. Examinez les conseils au TABLEAU D relatifs à ces rencontres en tête-à-tête avec un employé. Il faut chercher à les rendre productives et positives au bénéfice mutuel du député et de l'individu. À partir de ces conseils pratiques, comment évaluez-vous les actions prises par le député dans la situation décrite précédemment?

TABLEAU D :

Pour votre tête-à tête avec un employé

- Préparez bien à l'avance les propos que vous voulez tenir à l'employé.
- Si vous êtes en colère, attendez d'avoir retrouvé votre calme.
- L'entretien doit porter sur le problème et non sur la personne.
- Attention! Vous avez peut-être complètement tort!
- Le problème est-il vraiment très sérieux? Sachez mettre les choses en perspective.
- Évitez à tout prix d'être mesquin ou vindicatif. Restez digne.
- Demandez à l'employé comment il résoudrait le problème.
- N'oubliez pas de toujours respecter votre employé.
- N'usez pas de menaces directes ou voilées.
- Prenez des notes précises à chaque fois que vous intervenez ou rencontrez l'employé, surtout concernant l'engagement de celui-ci à modifier son comportement.

Mais que faire avec tout ça?

Même si chaque cas se présente différemment, on connaît certaines règles générales ou des approches qui fonctionnent en gestion de ressources humaines. Les étapes successives pour traiter un problème de rendement ou de conduite inacceptable paraissent au TABLEAU E. Les leçons les plus marquantes tirées de l'expérience des députés confirment que la grande règle est d'agir sans délai face à un problème. Il ne faut surtout pas hésiter à demander de l'aide ou tout au moins des avis aux conseillers en relations de travail du service des ressources humaines ou encore aux

conseillers juridiques de la Chambre des communes, surtout lorsque vous croyez qu'un problème cache des implications et des conséquences juridiques.

Tout différend, petit ou grand, avec un employé a le potentiel de miner le succès du député dans ses efforts à bâtir une solide équipe et à motiver ses employés pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Il relève du simple sens commun que les efforts faits pour promouvoir des relations de travail harmonieuses et pour prévenir, atténuer ou résoudre tout problème sont un véritable investissement qui rapporte beaucoup.

TABLEAU E : Et maintenant, je fais quoi ?

Lorsque vous faites face à un problème avec un employé, répondez aux questions suggérées ci-dessous pour parfaire votre approche et progresser vers une solution.

- Quelle est la meilleure façon d'aborder le problème? Est-ce que je possède tous les éléments du problème? Comment m'en assurer?
- À qui est-ce que je devrais faire appel? Un conseiller en ressources humaines ou un conseiller juridique?
- Comment pouvons-nous, moi ou quelqu'un d'autre, aider l'employé?
- Quelle est la nature exacte du problème? S'agit-il de discipline, de comportement, de rendement ou encore de maladie?
- L'employé a-t-il eu l'occasion de s'expliquer?
- Comprend-il bien mon point de vue, mes attentes, les conditions et conséquences reliées à la situation?
- L'employé veut-il y mettre du sien et contribuer à une solution?
- Les mesures que je compte prendre vont-elles mener à une solution?

Et moi, j'y gagne quoi au juste?

Y a-t-il un seul député qui, à titre de représentant des élus, de parlementaire et de politicien, douterait de la corrélation positive entre la qualité du travail de son équipe et son habileté, sa capacité à lui ou à elle de livrer la marchandise? C'est peu probable. Inversement, la qualité et la productivité de l'équipe d'un député dépendent énormément du sérieux que celui-ci ou celle-ci met à gérer son personnel. La gestion des employés dans le marché du travail d'aujourd'hui est un défi de grande taille et aucun court article ne peut espérer couvrir de manière adéquate les principes et pratiques essentiels à une gestion efficace du personnel.

Ces quelques lignes visaient à souligner certains points clés et enseignements de la vie parlementaire. Inspirés de cas réels, ils sont susceptibles d'être utiles aux députés lors de la mise en place de leur bureau ou s'ils veulent réévaluer, ajuster ou améliorer leur façon de gérer leur personnel. Que vous soyez tout à fait, peu ou pas d'accord avec les suggestions proposées est somme toute secondaire. L'objectif est d'encourager une réflexion sur la meilleure façon de gérer votre personnel pour qu'il soit mieux en mesure de vous aider à assumer vos responsabilités comme parlementaire et représentant de vos commettants... et du même coup, de vous aider à mieux gérer votre niveau de stress.

