



Stéphane Auclair

**Directeur des études et analyses
interministérielles, ministère de l'Emploi et de
la Solidarité sociale**

Stéphane Auclair est responsable d'une équipe de personnes chargées d'élaborer la vision d'affaires ainsi que la stratégie de mise en œuvre globale de l'offre de services intégrée et multimode. Sa direction gère le développement des nouvelles solutions d'affaires en tirant profit des possibilités offertes par les technologies de l'information. Elle est responsable de fournir toute l'expertise Web requise pour le développement de ces solutions d'affaires concernant notamment les projets de portée interministérielle. Sa direction est aussi responsable de la gestion des services existants en matière d'authentification gouvernementale (clicSÉQR) en plus d'assurer l'amélioration des systèmes et des applications sous la responsabilité de la direction générale.

Stéphane aime la diversité des défis que lui apportent ses fonctions : « Je suis tombé dans un secteur qui est très varié et qui touche à des services concrets apportés aux citoyens et aux entreprises qui concernent par exemple des événements de vie comme les déménagements ou le fait de devenir parent. »

Dans ses actions comme dans ses commentaires, on remarque vite que Stéphane croit en la mission de l'organisation qui consiste notamment à simplifier les services offerts aux gens. « Il y a beaucoup de défis à relever. La clientèle est grande et diversifiée puisqu'elle comprend l'ensemble des citoyens et des entreprises. J'aime me mettre à la place des utilisateurs, rester près de leurs préoccupations pour améliorer le service à la clientèle et les lignes d'affaires. Il faut avoir en tête : Comment faciliter les processus? Comment simplifier la relation que le citoyen a avec le gouvernement du Québec? »

Un coach pour l'équipe

Stéphane, qui est aussi entraîneur-chef dans la ligue de hockey de son fils, met de l'avant ses qualités de coach pour épauler ses collègues et employés afin de bien faire performer ses *joueurs*. « Être à l'écoute. Développer une relation de confiance autant avec ses gestionnaires qu'avec ses employés. Il faut avoir un bon esprit d'équipe. Il faut aussi mettre le bon joueur à la bonne place », chaque personne au poste qui convient le mieux à ses compétences et à ses intérêts. Le travail d'équipe bien réalisé mène à la performance, autant du côté de son service que de l'organisation.

Pour lui, la communication et la cohérence dans la prise de décisions sont primordiales pour développer une bonne relation avec ses employés : « Les actions doivent suivre les paroles et l'on doit être conséquent avec ce que l'on dit. » Il note aussi que les employés préfèrent un directeur clair dans ses attentes pour leur montrer le chemin et leur donner l'heure juste sur les enjeux et les objectifs poursuivis. Il s'efforce donc toujours de mettre ces qualités de l'avant pour relever les défis de sa fonction.

Rendre une équipe la plus performante possible peut parfois être une tâche ardue. Pour mobiliser ses employés, Stéphane mise sur la satisfaction au travail. « Il faut donner un sens au travail des individus dans l'organisation. Leur dire : si tu accomplis ce mandat, c'est pour réaliser tel ou tel objectif de l'organisation. » Lorsque les gens sont conscients du sens et de l'importance de leur travail, autant pour l'organisation que pour eux-mêmes, ils se sentent valorisés et motivés par leur travail et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

L'importance des leaders

Pour Stéphane, un leader est un agent de changement et il est en mesure de guider, d'influencer et d'inspirer. « Les leaders amènent la fonction publique à se transformer. Ce sont eux qui ont la plus grande influence sur la transformation organisationnelle de toute l'offre de service gouvernementale. » Les leaders sont essentiels selon Stéphane, car ils sont capables de mobiliser les troupes, de déceler rapidement les enjeux et de proposer des solutions à l'échelle gouvernementale. « Des leaders, ça en prend à tous les niveaux pour rallier les gens, pour s'assurer de prendre les bonnes décisions, s'assurer que les organisations deviennent de plus en plus performantes et répondent de la meilleure façon aux citoyens et aux entreprises. »

Également, afin d'atteindre un objectif commun, le leader doit avoir une vue d'ensemble pour permettre un meilleur développement à long terme. Il semble être trop facile de prendre des décisions qui n'auront que l'avantage d'obtenir des gains rapides en hypothéquant l'avenir d'une organisation, d'un gouvernement ou d'une génération.

Parmi les qualités qu'il prône chez les leaders, on reconnaît plusieurs de ses forces : « des bons communicateurs, des mobilisateurs, des gens cohérents, près des préoccupations des gestionnaires et près des préoccupations de la clientèle. » Sans oublier le côté humain, la préoccupation du bien-être des employés et de leur satisfaction, l'écoute des gens et le travail en collégialité pour réaliser les objectifs communs.

Et dans cinq ans?

« J'aimerais bien avoir une fonction de gestionnaire de haut niveau, et travailler sur de grands projets gouvernementaux de transformation organisationnelle. » Dans ses propos, on reconnaît une certaine ambition que Stéphane s'empresse de modérer : « Je prends les choses étape par étape. Je ne suis pas forcément ambitieux, mais j'ai envie de progresser. »

Il souhaite également aider à son tour les jeunes gestionnaires à progresser dans la fonction publique. Ainsi, il voudrait passer au suivant tous les conseils et l'appui dont il a bénéficié au cours de sa carrière afin d'appuyer la relève de l'administration publique. On sent nettement qu'il sera coach toute sa vie!