



## **Caroline Otis**

Chef du service des aménagements  
CSPQ

Entrée dans la fonction publique en 1992 lors d'un des plus gros concours provinciaux de la fonction publique à titre de contrôleur routier, Caroline était bien loin de se douter que la fonction publique la passionnerait autant. À cent lieues de sa formation initiale en communication et parmi les premières femmes du métier de contrôleur routier, il lui a fallu beaucoup de courage et de ténacité pour se faire une place. Toutefois, Caroline Otis y a découvert un profond intérêt pour le service à la population. Ce passage lui a permis de développer son goût pour la gestion, en même temps qu'une passion pour les défis et les responsabilités reliées au service public. À partir de ce moment, elle s'est concentrée à se développer comme gestionnaire tout au long de son parcours professionnel.

Ses efforts ont porté fruit, aujourd'hui détentrice d'une maîtrise en administration publique (management), elle est heureuse de pouvoir influencer son environnement de travail dans un souci d'amélioration et de plaisir au travail. Comme de nos jours on doit « faire beaucoup avec peu », elle apprécie ce contexte qui l'oblige à se questionner, à trouver des solutions, à faire preuve de créativité et à se développer comme gestionnaire.

### **Une gestion humaine des ressources**

Lorsqu'elle parle de ses qualités de gestionnaire, la phrase qui la décrit le mieux est : « mon côté humain. » Dans ses propres mots, elle s'efforce de toujours faire de la « gestion humaine des ressources et non de la gestion des ressources humaines ». De par sa façon d'agir, elle s'ingénie à stimuler ses employés plutôt qu'à les épuiser à la tâche. Caroline gère des humains avant tout! Les résultats sont réalisés par les gens qu'elle gère, parce qu'ils ont l'espace, les moyens et la motivation pour y arriver. « On ne peut pas motiver les gens (cela est intrinsèque à la personne), mais comme gestionnaire, nous avons la possibilité de mobiliser notre personnel vers l'atteinte de nos objectifs ». Ses valeurs de gestion passe par un calcul mathématique bien simple : celui des **5 R** : **R**igueur + **R**espect + **R**ire + **R**econnaissance = **R**ésultats. La ténacité, le courage, l'empathie et l'humour font partie de son style de gestion.

Femme d'action, elle aime s'entourer d'une équipe diversifiée. Loin de rechercher des subordonnés qui sont des « clones » d'elle-même, avec le même avis et les mêmes compétences qu'elle, elle vise davantage à compenser ses « lacunes » en s'entourant de gens efficaces et brillants qui ont des talents variés. Par la suite, elle se donne comme mission de fournir à ses employés tout ce qu'il leur faut pour accomplir leur tâche et relever les défis de leur emploi.

Sa plus grande satisfaction provient des compliments qu'elle reçoit, non pas pour elle-même, mais pour son équipe. Caroline apprécie quand un client prend la peine de lui écrire pour dire « merci, tu as une belle équipe », ou bien « félicite telle ou telle personne pour son excellent travail ». Si ses gens performant, c'est parce qu'ils se sentent bien dans leur travail et cela compte énormément pour elle et correspond complètement à ses valeurs de gestion.

### **L'importance des leaders de la fonction publique**

Caroline a eu de très bons modèles de gestion et des antimodèles : les deux l'ont aidée à définir des pratiques de gestion gagnantes et perdantes. Ce sont les premiers qu'elle s'efforce de mettre en pratique. Bien qu'elle admette que ce qui est bon pour elle ne le soit pas nécessairement pour les autres, Caroline estime qu'un gestionnaire fort et reconnaissant, qui donne une bonne direction et qui sait où il s'en va, est excessivement précieux pour les employés et pour l'organisation. « Quand tu rencontres un gestionnaire inspirant, charismatique, et qui sait donner un sens à ton travail, c'est très mobilisant et ça donne envie d'en faire plus pour ton organisation. » Dans la fonction publique, les gestionnaires sont confrontés à moult pressions internes et externes, et la responsabilité des dépenses des deniers publics est bien souvent scrutée à la loupe et parfois lourde de conséquences. L'impact de leurs actions est connu du grand public et leurs erreurs peuvent ternir l'image de toute l'administration publique. « Le travail du personnel de la fonction publique est de très grande qualité. Je trouve malheureux que la vieille image du fonctionnaire paresseux soit encore dans la pensée collective. Je côtoie tous les jours des fonctionnaires (employés, gestionnaires) dévoués qui en donnent beaucoup pour leur organisation et ça me déçoit d'entendre encore ce vieux jugement ».

### **Et pour l'avenir?**

Le désir de Caroline pour les prochaines années : continuer à travailler pour le citoyen, progresser personnellement et professionnellement tout en préservant l'équilibre des différentes sphères de sa vie et ses valeurs de gestion. Le plus haut titre n'est pas **LE** but ultime, l'important pour elle, c'est d'être compétente dans ce qu'elle fait, d'avoir du plaisir au travail et d'avoir le sentiment du devoir accompli. Elle préfère un poste où les responsabilités sont à la hauteur de ses connaissances et de ses compétences, qui lui permettra d'exceller dans ce qu'elle fait de mieux et avec l'élément essentiel qu'est le plaisir au travail! « La bonne personne sur la bonne chaise, c'est important. Et si on m'offre un poste à un niveau supérieur correspondant à mon profil, c'est que je serai à la hauteur de relever ce nouveau défi et j'en serai plus que ravie».