



## Mathieu Tremblay

Mobiliser par la confiance

Mathieu Tremblay est Directeur du développement organisationnel au Centre de services partagés du Québec (CSPQ). Son équipe et lui visent à maximiser la performance de l'organisation ainsi que l'engagement du personnel en fournissant un milieu de travail efficace et stimulant. Ils mettent en place des projets structurants et fournissent du soutien conseil au gestionnaires sur les domaines suivants : qualité de vie au travail, gestion du changement, développement des compétences, attraction et fidélisation de personnel, conflits et harcèlement, etc. Il dirige une équipe de neuf personnes.

**« Il n'y a pas de recette pour mobiliser.**

**La mobilisation est variable d'une personne à l'autre. Il faut savoir s'ajuster. »**

### Parcours

Titulaire d'un baccalauréat en psychologie et d'une maîtrise en administration, Mathieu a débuté sa carrière dans la fonction publique à la fin de ses études de deuxième cycle, alors qu'il a réalisé un stage au Secrétariat du Conseil du trésor. La vie l'a ainsi amené vers un horizon qu'il n'avait pas initialement anticipé, lui qui avait d'abord souhaité être psychologue.

Mathieu a occupé diverses fonctions depuis son entrée dans la fonction publique. Passant du SCT au CSPQ en 2007, il a fait partie du projet de regroupement des services de rémunération en tant que professionnel. Puis, il est devenu adjoint exécutif du gestionnaire de cette direction. Il a par la suite occupé un poste d'adjoint exécutif à la direction générale de l'administration au Ministère de la Culture pour finalement revenir au CSPQ !

### Versatilité et capacité d'adaptation

Mathieu, qui exerce un leadership de style collaboratif et d'empowerment, se demande constamment comment son leadership peut amener son équipe à aller plus loin.

Il souhaite guider et inciter les membres de son équipe à devenir autonomes et responsables.

Il a à cœur de créer un bon climat de travail et sait reconnaître les moments où la motivation de ses troupes diminue. Il met alors en place des moyens pour motiver ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. « Plus tu connais tes gens personnellement, plus tu es capable de t'adapter, de savoir quel type de mandat leur confier et ce dont ils ont besoin pour être motivés et donner le meilleur d'eux-mêmes. Il faut leur démontrer qu'on a confiance en eux et les amener à être fiers de ce qu'ils font. »

Dans la délégation des dossiers aux membres de son équipe, il prend en considération le contexte, l'expertise, les forces et les intérêts de chacun tout en visant une équité. Il pense à la fois au développement de la personne et aux intérêts de l'organisation. « Il faut savoir trouver la formule où l'ensemble des parties prenantes y trouvent leur compte. »

Un grand défi qu'a eu à relever Mathieu consiste à la mise en œuvre d'un projet de révision des processus de rémunération en fonction des règles du *Lean management* où il a été directeur de projet puis responsable de l'équipe pilote lors du déploiement. Cette expérience s'est avérée très enrichissante dans l'apprentissage du rôle d'un gestionnaire en période de changement. « Un objectif important pour moi au début de ce projet était que l'ensemble des membres de l'équipe qui s'engageaient dans cette aventure soient toujours présents un an plus tard, j'étais ainsi confiant que l'on atteindrait nos objectifs. Et c'est ce qui est arrivé! ». Pour ce faire, il a misé sur leur savoir-faire, sur leur implication et sur leurs responsabilités dans la qualité du changement qui allait être mis en œuvre. « Mon rôle était de leur fournir les éléments contextuels pour les orienter, les aider à se faire confiance et leur faire prendre conscience qu'ils pouvaient changer les choses. »

### **Sa participation au Cercle des jeunes leaders**

Lorsqu'il a déposé sa candidature au Cercle des jeunes leaders (CJL), Mathieu était un jeune gestionnaire, avec à peine une année et demie d'expérience. Il y a d'abord vu une opportunité de parfaire sa formation. « À chaque fois que tu as une opportunité de formation, en tant que gestionnaire, il faut que tu la prennes, parce qu'on ne prend jamais le temps de se former, on est trop dans le quotidien. Cela nous oblige à nous arrêter. »

Le réseautage est également un autre aspect qui l'a incité à déposer sa candidature. Les échanges entre collègues sont une source de motivation pour Mathieu qui trouve stimulant d'entendre différents points de vue. « La fonction publique est grande et petite à la fois et le Cercle me permet de me bâtir un solide réseau de contacts à l'intérieur de la fonction publique. »

Finalement, Mathieu considère comme un privilège d'être jumelé à un mentor d'expérience. Cette relation lui permet d'enrichir et de confronter ses principes de gestion, de consolider ses acquis, de lui faire considérer d'autres options et d'enrichir son jugement.

Selon lui, son organisation bénéficie quotidiennement de ses apprentissages, de ses connaissances de même que du réseautage qu'il acquiert au sein du CJL.



« Plus tu travailles au sein de la fonction publique, plus tu crois qu'il est possible de faire une différence, même si c'est une grosse machine. »

La fonction publique est un terrain de jeu intéressant pour Mathieu qui est une personne curieuse de nature et qui souhaite poursuivre son développement de façon continue.

Il apprécie la mobilité que lui procure la fonction publique et les défis qu'il peut y relever. « La fonction publique est une grande entreprise qui compte près de 65 000 emplois différents. » Mathieu ne voit pas le jour où il n'aura plus de défis à y relever.

« On peut faire de belles choses dans la fonction publique ! »