



Francis Gauthier

Directeur de la Direction des affaires internationales
et canadiennes

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Francis Gauthier a débuté sa carrière dans la fonction publique québécoise en travaillant en relations publiques pour différentes organisations gouvernementales. Après avoir exercé les fonctions d'adjoint exécutif de sous-ministres adjoints puis de la sous-ministre en titre au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), il a été nommé gestionnaire. Il assume actuellement la fonction de directeur des affaires internationales et canadiennes au MELS.

Détenteur d'un baccalauréat en communication publique de l'Université Laval et d'une maîtrise en analyse et développement des organisations de l'ENAP, il dirige une équipe qui planifie, oriente et coordonne l'action canadienne et internationale du MELS et qui offre un soutien aux partenaires du milieu de l'éducation, du loisir et du sport dans l'optimisation de leurs activités à l'extérieur du Québec. Authenticité, loyauté et intégrité sont les valeurs qui l'habitent dans sa vie personnelle comme dans son modèle de gestion.

Travailler pour le bien commun... J'ai besoin que mon travail s'inscrive dans quelque chose de plus grand que moi. La fonction publique m'offre cette opportunité. Par mes fonctions, j'ai un rôle privilégié, soit celui de conseiller les autorités administrative et politique qui prennent les décisions qui contribueront au développement du Québec. Ce n'est pas banal et j'y trouve beaucoup de sens dans le contexte de mon travail. J'aime à penser que mes compétences et mon expertise contribuent à petite échelle à ce que le meilleur soit tiré de notre société.

S'adapter à un milieu en changement... C'est maintenant cliché de le dire mais le fait demeure. La fonction publique québécoise est actuellement en profonde mutation. Un changement de garde s'opère avec les nombreux départs à la retraite et l'arrivée d'une nouvelle génération. Conserver l'expertise et la transférer aux nouvelles recrues est un enjeu central mais notre capacité à être créatif, à sortir du cadre habituel et à remettre en question les paradigmes établis l'est tout autant. Comme jeune cadre, je suis particulièrement confronté à cette réalité puisque je dispose d'une culture de gestion, qui n'est ni meilleure, ni pire que celle de la génération de cadres qui m'a précédé, mais simplement différente. Dans un tel contexte, notre

seul repère est nous-mêmes. Aussi, dans ce milieu qui évolue, qui bouge et change, j'essaie de rester fidèle à ce que je suis pour la conduite de ma direction, pour les relations avec mon équipe, mes collègues et mes supérieurs.

Un leadership intuitif?... Je ne me voyais pas nécessairement devenir gestionnaire. Ce sont des patrons et des collègues qui m'y ont poussé. Aussi naïf que cela puisse paraître, je me suis dit que j'allais essayer et j'ai aimé. Je pense être quelqu'un de sociable qui possède de l'entregent, mais je trouve le concept de leader assez abstrait et, honnêtement, un brin pompeux. Il est difficile pour moi d'identifier les aspects de ma personnalité qui font de moi un leader. Toutefois, je pense avoir des capacités à rallier les gens, à mettre les choses en perspective et à donner du sens à mon travail. Est-ce cela être un leader ? La question est entière à mon avis.

Préserver le sens en dépit des débats... La population est actuellement très critique envers la fonction publique et, plus largement, envers l'État. On questionne sa taille, sa structure, son mode d'organisation et ses façons de faire. Ces questionnements, même s'ils sont parfois durs, sont très sains pour notre société. Inévitablement cependant, ceux-ci ont un impact sur le climat et l'esprit de corps des personnes qui travaillent dans les organisations. Les leaders publics se doivent, à mon avis, d'être en mesure de cadrer ces questionnements de façon à préserver le sens que prend le travail pour les équipes et leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Ultimement, cela contribue au maintien de la productivité.

Mentorat et introspection... Comme jeune gestionnaire, je suis privilégié de participer à un programme de mentorat. Notre travail demande d'adopter des approches et de prendre des décisions dans un contexte où souvent il n'existe pas qu'une solution à un problème ni de solution meilleure que les autres. Ce travail comporte également une dimension individuelle. Le mentorat avec un collègue plus expérimenté permet d'échanger et d'examiner nos méthodes de gestion et de remettre en question nos perceptions ou nos paradigmes. Personnellement, cela m'aide beaucoup en me donnant des repères pour l'organisation du travail et pour la résolution de problématiques à multiples facettes. Grâce à un point de vue extérieur souvent avisé, ces échanges suscitent une introspection, permettent de mieux faire mon travail et, en bout de piste, contribuent à mon développement.