



## **Anne Racine**

Directrice des affaires canadiennes et internationales  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

En plus d'un baccalauréat en science politique et d'une maîtrise en administration publique, Anne Racine détient un diplôme international d'administration publique de l'École nationale d'administration (France). Aucune surprise, donc, de la retrouver à fonction publique québécoise aujourd'hui. D'ailleurs, c'est très tôt dans ses études qu'elle a réalisé son envie de voir plus loin et plus large : « c'était évident pour moi, je voulais servir l'intérêt général, et non des intérêts particuliers. » Les défis de la fonction publique l'appelaient davantage que ceux du privé.

### **Un travail de collaboration à grande échelle**

Aujourd'hui, Anne gère une équipe de professionnels, dont l'expertise est bien reconnue, qui doit fournir des analyses stratégiques et des avis sur les relations qu'entretient le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale avec le gouvernement fédéral, ceux des autres provinces et à l'international. Elle élabore des stratégies permettant de répondre aux besoins et attentes des autorités; ainsi, ses capacités de communication et de négociation sont sollicitées au quotidien. Elle est en quelque sorte le pont avec le gouvernement fédéral, les autres provinces et des interlocuteurs internationaux en plus de collaborer avec divers ministères et plusieurs directions du ministère, ce qui implique un grand nombre de dimensions et de positions à considérer et à concilier. C'est un défi qu'Anne Racine affronte en s'assurant d'avoir fait le tour de chaque question et d'avoir mis tout le monde à l'aise à l'égard de la stratégie adoptée. Une difficulté récurrente est de ne pas toujours contrôler l'atteinte des résultats : « parfois, même quand on a travaillé fort et qu'un projet est prêt à voir le jour, les aléas politiques propres aux relations intergouvernementales peuvent faire en sorte qu'il ne sera jamais réalisé. Il faut apprendre à l'accepter lorsque c'est le cas, bien que ce soit difficile pour toute une équipe qui s'est démenée; mais il faut aussi apprendre à célébrer nos victoires, ajoute Anne, c'est important! »

Avec les membres de son équipe et ses supérieurs, c'est d'abord et avant tout une relation de confiance qu'Anne souhaite établir. Elle entretient des « relations névralgiques » avec les membres de son organisation. Elle leur démontre les avantages de la collaboration, de tout ce

qu'ils peuvent y gagner. Et ça porte fruit, dans des moments de grands bouleversements. La qualité de la collaboration offerte par son équipe est régulièrement soulignée: quand tout le monde va dans le même sens, le climat est automatiquement plus harmonieux et convivial.

### **Sa façon d'exercer son leadership**

Ce qui fait d'elle une leader dans la fonction publique est sa capacité de garder à l'esprit le sens de l'État. Ce sont sa créativité, son sens politique et sa capacité à élaborer des stratégies qui lui permettent de se démarquer comme gestionnaire, des qualités également remarquées par ses supérieurs et collègues qui savent déjà très bien la chance qu'ils ont de pouvoir compter sur elle, mais ça, bien sûr, elle ne nous le dira pas!

Ce qui lui procure le plus de satisfaction au travail est de gérer une équipe dont la compétence est reconnue et appréciée des autorités. « J'ai la chance de faire partie d'une équipe brillante dont l'expertise est reconnue ». Comme Anne Racine est une femme d'action, elle aime beaucoup le fait de traiter des dossiers névralgiques au ministère.

### **L'apport du Cercle des jeunes leaders**

Le Cercle des jeunes leaders est pour Anne l'occasion d'être guidée devant de nouvelles situations, d'échanger sur le métier de la gestion, autant avec ses pairs au Cercle qui peuvent vivre des situations semblables, qu'avec son mentor. Un mentor est aussi l'opportunité de dialoguer avec un gestionnaire qui n'a pas d'autorité sur elle et qui ne fait pas partie de son organisation; ainsi, on a davantage l'heure juste, un avis objectif et il est beaucoup moins délicat de s'ouvrir complètement.

### **Un avenir stimulant**

De l'ambition, Anne n'en manque pas! Elle aime les défis et aller vers l'inconnu pour rester stimulée. Elle souhaiterait donc élargir ses horizons d'ici quelques années, continuant de s'occuper de dossiers stratégiques, mais en y ajoutant d'autres dimensions, comme l'élaboration de politiques, par exemple. En gardant toujours à l'esprit une vision d'ensemble et les besoins de l'État québécois.