



***Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public***



Récit de vie de

***André Vézina***

Par Judith Lavoie, M. Sc.  
et Natalie Rinfret, Ph.D.

À partir des propos recueillis  
de monsieur André Vézina

ISBN – 978-2-9810383-0-2

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2008



## *Présentation*

*Enfant et adolescent, jamais André Vézina n'aurait pu prédire une longue carrière dans la haute administration de la fonction publique québécoise. Garçon timide et craintif, sa confiance en ses capacités a mûri au fur et à mesure de ses réussites. À travers tout son parcours comme étudiant, professeur, gestionnaire puis sous-ministre, sa principale source de motivation a été l'aide apportée aux personnes de son entourage.*

## Un enfant qui requérait de l'aide



André Vézina est le deuxième d'une famille modeste de neuf enfants. Originaire de Loretteville, il a vécu son enfance et son adolescence à la campagne. Entouré de sœurs et de voisins à l'âge préscolaire, il a peu interagi avec de jeunes garçons. Comme à l'époque les écoles n'étaient pas encore mixtes, André Vézina a fait son entrée dans une école élémentaire de garçons, ce qui a représenté un véritable choc pour lui.

Enfant isolé, il fuyait la compagnie des autres. Bien qu'étant un élève studieux et discipliné, il avait beaucoup de difficultés à réussir ses études primaires, sans doute en raison d'un profond manque de confiance en lui. André Vézina a cependant toujours bénéficié d'un grand soutien de ses proches, dont ses parents, convaincus de ses capacités qui n'ont cessé de l'aider, de l'encourager et de lui prodiguer de l'affection. Ses parents lui ont inculqué des valeurs qui, croit-il, ont marqué son parcours : le devoir, le travail, le mérite, la tolérance, l'honnêteté, l'authenticité, l'entraide et le bonheur de vivre.

Il a entrepris ses études secondaires en formation générale. Il se rappelle que les élèves qui avaient un bon dossier scolaire s'inscrivaient au cours classique et ceux qui avaient un esprit plus cartésien prenaient le cheminement scientifique. Les élèves qui désiraient exercer un métier, ceux qui avaient des difficultés de comportement, les élèves considérés en difficulté d'apprentissage et ceux ayant simplement de faibles résultats scolaires étaient inscrits au parcours de formation générale. André Vézina appartenait à cette dernière catégorie d'élèves.

### La confiance naît

Au cours de son adolescence, il se remémore des événements déclencheurs qui lui ont permis de construire, lentement mais sûrement, sa confiance en soi. D'abord, une bagarre avec des voyous de son école, qui l'avaient considéré comme un bouc émissaire, lui a permis de réaliser qu'il était capable de se défendre et de se faire respecter. Mais surtout, un professeur a joué un rôle déterminant pour lui faire réaliser son potentiel.

Ses résultats scolaires se sont améliorés au point où, en huitième année, André Vézina a pu réaliser deux années en une. Parallèlement à ce cheminement académique accéléré, son professeur lui a demandé d'aider ses confrères en difficulté, ce qui lui a procuré un grand plaisir. Également, la direction de son école a permis qu'il modifie son cheminement scolaire afin qu'il s'inscrive au cours scientifique en onzième année. Pour une première fois, il s'est aussi engagé dans des activités parascolaires où il a pu exercer de l'influence vis-à-vis de ses camarades.

En constatant qu'il avait devancé les élèves de son âge inscrits au cours classique, André Vézina a réalisé qu'il possédait des habiletés lui permettant de poursuivre des études supérieures. Pendant son cheminement scolaire scientifique, il a pallié sa timidité en faisant rire ses confrères de classe et ses copains. Il est alors devenu une espèce de clown aux idées folles dont on recherchait la compagnie.

*« J'ai eu un professeur extraordinaire. Un professeur fantastique qui m'a donné une confiance en moi et au cours d'une année, je suis passé de dernier de classe à un premier de classe, en l'espace de quelques mois. Et pour moi, c'était une magie, je me demandais ce qui se passait, je ne comprenais pas, je recevais des notes de 95 %, je pensais que le professeur s'était trompé. En l'espace d'un an, j'ai rattrapé complètement. Et la confiance a commencé à surgir. Grâce à ce professeur-là, en partie, j'ai réalisé que j'avais un potentiel ».*

## Un étudiant universitaire fier, studieux et discipliné

Étant donné qu'André Vézina n'avait pas fait des études classiques, il a dû choisir une discipline scientifique à l'université. Du fait d'avoir été élevé à la campagne et d'avoir, à l'adolescence travaillé à la ferme pendant la saison estivale, il s'est intéressé très tôt à la nature. En conséquence, il s'est orienté vers les sciences agronomiques. De façon assez exceptionnelle, il a été admis aux études universitaires après avoir obtenu son diplôme de douzième année scientifique en raison de son excellent dossier académique. Il venait tout juste de célébrer ses 17 ans. Compte tenu des énormes difficultés vécues au primaire, cette grande victoire l'a rempli de fierté.

À cet effet, il raconte une anecdote :

*« Je me souviens, je rencontrais sur le campus des anciens confrères du primaire qui eux, après le cours classique, entraient à l'université. Ils se souvenaient d'un cancre. Alors deux, trois fois il m'est arrivé d'en rencontrer qui me disaient : « Vézina, qu'est-ce que tu fais ici? ». Ils croyaient que j'étais sur le ménage ou l'entretien. Ils avaient souvenir d'un « pas bon », et moi j'étais tout fier de leur dire que j'étais en troisième année, alors qu'eux en étaient à leur première année. Je ne sais pas, mais c'était comme une véritable jouissance ».*

Malgré le fait qu'il a continué à faire rire et à festoyer les fins de semaine, il est demeuré studieux et discipliné. Il a donc obtenu d'excellents résultats académiques. Par ailleurs, en offrant du soutien à ses confrères de classe pour leurs études, il a constaté qu'il possédait des habiletés pédagogiques. Cette relation d'entraide lui a procuré une grande satisfaction personnelle. Par la suite, il s'est inscrit à la maîtrise en biologie végétale, précisément en taxonomie des plantes. Avec du recul, André Vézina explique ce choix de formation comme la recherche d'une réponse à son besoin viscéral de contact avec la nature. Il détestait l'atmosphère des bureaux et des laboratoires. Son laboratoire ne pouvait être que la nature et les bibliothèques, deux milieux où il se sentait bien. Il a rédigé un mémoire de maîtrise sur les plantules de la forêt décidue<sup>1</sup> du Québec, ce qui l'a amené à parcourir, en saison verte, les forêts du sud du Québec et, en saison morte, à étudier dans les herbiers et les bibliothèques. Ces milieux de travail étaient quasi monastiques et ils répondaient à un grand besoin de solitude, besoin qui l'habitera sa vie durant.

Pendant ses études, le jeune étudiant a côtoyé deux professeurs qui ont été pour lui des mentors. Leur sens pédagogique, leur capacité d'écoute, leur modestie, leur empathie de même que leur amour pour la nature et leur sens de l'observation ont été autant de qualités qu'André Vézina a admirées chez ces professeurs.

À la fin de ses études de maîtrise, il a réalisé une communication ayant pour sujet l'origine de l'espèce devant un auditoire composé de professeurs et d'étudiants. Malgré son anxiété et sa nervosité, la présentation a connu un franc succès et lui a valu l'éloge de ses professeurs, au grand étonnement de l'étudiant, compte tenu de son histoire et de la difficulté du sujet choisi.

---

<sup>1</sup> - Forêts de feuillus.

## Un jeune professeur passionné d'enseignement



[www.ulaval.ca/Al/interne/Concours/photo21.jpg](http://www.ulaval.ca/Al/interne/Concours/photo21.jpg),  
Site consulté le 13 mars 2007

André Vézina, surpris d'avoir connu un tel succès à la fin de ses études, l'est davantage lorsqu'il est engagé comme professeur au Collège Sainte-Foy pour enseigner la botanique. Humblement, André Vézina avoue qu'il a connu du succès comme professeur. Il a constaté qu'il avait des aptitudes à communiquer et qu'il avait beaucoup de plaisir à échanger avec ses étudiants.

Son passage au Collège a toutefois été de courte durée. Il y a enseigné pendant deux ans. À sa grande surprise, le directeur du Département où il avait étudié à l'Université Laval lui a offert un poste comme professeur, bien qu'il ne possédait pas de doctorat. André Vézina a alors accepté l'offre. D'ailleurs, le jeune professeur bénéficiait du soutien de ses deux mentors, professeurs à l'Université Laval, qui lui ont fait confiance et l'ont encouragé dans ses nouvelles fonctions. L'enseignement a été pour lui une véritable passion et ses anciens étudiants témoignent encore aujourd'hui de ses grandes qualités de pédagogue et lui démontrent de la reconnaissance.

Pendant qu'il était professeur à l'université, André Vézina a vécu deux expériences marquantes qui lui ont fait prendre conscience de ses habiletés de leader. D'abord, sa participation à la mise sur pied de nouveaux programmes et sa nomination comme directeur de l'un d'eux lui ont fait constater qu'il avait des aptitudes à diriger et à influencer. Ensuite, au moment de la célèbre grève des professeurs de l'Université Laval, en 1976, il s'est démarqué par son leadership en invitant ses collègues à s'engager pour une cause, et ce, malgré son jeune âge.

Durant cette période d'enseignement à l'Université Laval, André Vézina a agi comme aide pédagogique individuelle. En constatant son grand plaisir et son intérêt marqué à venir en aide aux étudiantes et étudiants en difficulté, le doyen lui a confié l'encadrement des personnes étrangères qui souvent connaissaient des problèmes d'adaptation. Il considère, dans la majorité des cas, avoir contribué de façon significative à l'intégration de ces jeunes. Par la suite, plusieurs d'entre eux lui ont témoigné une vive reconnaissance.

Il adorait son travail d'enseignant, mais il subissait une pression constante pour poursuivre des études doctorales et sa charge d'enseignement était très lourde. Par ailleurs, en raison de son intérêt limité pour la recherche et son désir de ne faire que de l'enseignement, André Vézina a décidé de quitter l'enseignement universitaire après cinq ans.

Par la suite, André Vézina est retourné au niveau collégial, un milieu d'enseignement où il avait été si heureux en début de carrière. Il est alors devenu professeur à l'Institut de technologie de La Pocatière (ITA), institution qui relève du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ).

À peine entré en fonction, on lui a confié la présidence d'un comité de révision de programmes. Le comité a formulé des recommandations de modifications importantes, lesquelles ont, pour la plupart, été appliquées ultérieurement.

## L'apprentissage du rôle de gestionnaire

André Vézina aura été peu de temps professeur à l'ITA puisqu'après une année d'enseignement, il est nommé chef de la Division de la botanique, de l'écologie et de la malherbologie<sup>2</sup>, à la Direction de la recherche du MAPAQ, après avoir réussi le concours auquel on l'avait invité à postuler. De plus, il a été désigné Conservateur de l'herbier du Québec. Pour diriger des chercheurs chevronnés, il a consacré ses énergies à les soutenir dans leur travail, à les amener à initier de nouveaux projets et surtout, grâce à ses talents de médiateur, il a amélioré le climat de travail qui était fort tendu à son arrivée. C'est alors qu'il a compris que son rôle de gestionnaire consistait principalement à aider ses employés et ses patrons pour qu'ils s'acquittent le mieux possible de leurs mandats et à créer à cet effet un climat de travail agréable.



[www.ita.qc.ca/Fr/B/campPocatiere/](http://www.ita.qc.ca/Fr/B/campPocatiere/)  
Site consulté le 16 février 2007

*« D'abord, j'étais heureux, je vivais en milieu rural, à proximité du fleuve, j'œuvrais dans l'enseignement et j'étais gestionnaire. [...] Puis là, j'ai vraiment réalisé que j'étais capable d'influencer les autres, de diriger et que j'y prenais goût. Et puis j'étais soutenu au travail par des collaborateurs loyaux qui connaissaient fort bien le milieu et sa culture ».*

L'exercice de ce premier emploi de cadre dans la fonction publique lui a confirmé son intérêt pour la gestion.

Après trois années dans cette fonction, son sous-ministre adjoint lui a conseillé de poser sa candidature au poste de directeur général de l'Institut de technologie agricole, poste qu'il a obtenu à la suite du concours.

À titre de directeur général, ses nouvelles fonctions lui ont apporté une grande satisfaction, car elles ont permis de combiner ses deux grands champs d'intérêt : celui du monde de l'enseignement et celui de la gestion.

Profitant d'une conjoncture favorable, André Vézina a réussi à exercer une influence mobilisatrice auprès des professeurs qui ont pourtant une importante autonomie professionnelle et qui, par convention, sont impliqués dans les décisions à caractère pédagogique. En effet, en raison d'une clientèle jugée insuffisante et de la compétition avec d'autres institutions d'enseignement situées plus près des milieux urbains, le personnel craignait pour la survie de l'ITA. Pour développer et pour faire accepter sa vision de l'avenir de l'institution collégiale, le directeur général a fait appel à ses talents de communicateur et de pédagogue. Les grandes questions ont été discutées lors d'assemblées professorales où André Vézina a mis à profit ses capacités de synthèse et de médiation.

Malgré des avis divergents entre certains groupes, il est parvenu à cibler des objectifs communs de développement et à faire accepter les changements à mettre en œuvre pour les atteindre. Ces objectifs étaient axés sur la révision des programmes offerts et sur l'accroissement du rayonnement de l'Institut. Au cours de cette étape, fort importante pour sa carrière, il a appris à bien composer avec des groupes qui ont leurs propres enjeux, à négocier et à impliquer, en toute confiance, le personnel dans le processus décisionnel.

<sup>2</sup> Étude des mauvaises herbes et, par extension, des moyens de les combattre.  
[www.prpv.org/index.php/fr/layout/set/print/content/view/full/844](http://www.prpv.org/index.php/fr/layout/set/print/content/view/full/844), Site consulté le 14 mars 2007.

## Un jeune sous-ministre adjoint au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)

Un jour, alors qu'il jetait un regard sur les offres d'emploi dans un journal, André Vézina y trouve un appel de candidature provenant de son ministère où on cherchait à pourvoir le poste de sous-ministre adjoint à la recherche et à l'enseignement. Ces postes font rarement, voire jamais, l'objet d'appels publics. Bien qu'il était heureux comme directeur général de l'Institut de technologie agricole de La Pocatière, ce concours a représenté pour lui un défi à relever.

*« Le moteur je ne le comprenais pas à ce moment-là. Ce n'était certainement pas de quitter mon emploi parce que j'étais heureux à La Pocatière, c'était le bonheur total. Alors, ce n'était pas ça, tu sais, c'était pour montrer que j'étais capable d'aller encore plus haut [...] Puis c'était la perspective d'exercer plus d'influence aussi ».*



[www.quebecurbain.qc.ca/2004/07/07/edifice-%c2%ab-le-200-chemin-sainte-foy-%bb-refection-des-facades-et-renovation-interieure/](http://www.quebecurbain.qc.ca/2004/07/07/edifice-%c2%ab-le-200-chemin-sainte-foy-%bb-refection-des-facades-et-renovation-interieure/) site consulté le 28 juin 2007.

Pour la première fois, on ne l'invitait pas à poser sa candidature à un poste pour lequel il croyait posséder les compétences nécessaires ainsi qu'une expérience pertinente. L'obtention de ce poste constituait un défi étroitement lié à son combat pour se prouver à lui-même et aux autres ce dont il était capable et à sa volonté d'exercer de l'influence.

André Vézina s'est particulièrement bien préparé au concours et il a offert une solide performance à l'entrevue, ce qui l'a amené à son premier poste de haut fonctionnaire.

## Un apprentissage difficile

Dans la jeune trentaine, avec peu d'expérience en gestion et une confiance se consolidant progressivement au fil de ses expériences de travail, il s'est trouvé subitement à la tête d'une équipe de gestionnaires expérimentés. D'ailleurs, deux d'entre eux avaient été ses patrons. Gérer des gestionnaires chevronnés n'a pas été chose facile. En effet, habitué à diriger une équipe de professeurs à l'Institut de technologie agricole, il a commencé à diriger les cadres comme des professionnels, notamment en voulant maîtriser tout le contenu des dossiers et en portant trop d'attention à la correction des textes. En s'impliquant ainsi, André Vézina reconnaît qu'il a dû susciter du mécontentement et même de la frustration chez ses subordonnés. Ses difficultés venaient du fait qu'il n'avait pas su s'inscrire dans une situation de soutien alors que c'était cela qui lui procurait du plaisir. En effet, les gestionnaires sous sa responsabilité étant autonomes et compétents, ils requéraient peu d'aide et avaient peu d'attentes à l'endroit de leur jeune patron, pressé de faire ses preuves. Leurs attentes étaient davantage d'obtenir le soutien nécessaire au bon cheminement de leurs dossiers au niveau des hautes instances des appareils administratif et politique. André Vézina avait tout à apprendre sur les rouages politiques et administratifs pour mener à bien les dossiers.

Avec du recul, André Vézina qualifie de période difficile d'apprentissage ses débuts comme sous-ministre adjoint. Ses actions manquaient de cohérence, sans compter le fait qu'il était excessivement exigeant pour ses subordonnés, qu'il avait de la difficulté à écouter les autres et à composer avec la surcharge de travail.

La rencontre d'un mentor qui, tout comme lui, était sous-ministre adjoint, a été déterminante durant cette période riche en prise de conscience. En effet, fort de conseils utiles et d'encouragements l'invitant à miser sur sa confiance en son potentiel, il a réussi à mieux comprendre l'interface politico-administrative et il a appris à déléguer davantage et à faire confiance aux gestionnaires de son équipe. En conséquence, comme lorsqu'il était jeune gestionnaire à l'ITA de La Pocatière, il s'est retrouvé dans une position de soutien face à ses supérieurs et à ses collaborateurs.

### **Le plaisir au travail**

Après trois années dans cette première fonction de sous-ministre adjoint au MAPAQ, André Vézina s'est vu confier, toujours comme sous-ministre adjoint, la responsabilité du secteur de la planification et de l'administration. Pour la première fois, il a été gestionnaire en dehors de ses champs d'expertise c'est-à-dire l'enseignement et la recherche. Gestionnaire plus aguerri et sous la direction d'un sous-ministre et d'un ministre qui lui faisait confiance, il a été un pionnier à l'époque en dirigeant une équipe chargée de soutenir le sous-ministre dans l'élaboration du plan stratégique de son ministère, et ce, en impliquant tous les gestionnaires de l'organisation.

De plus, sous sa gouverne, les directions dites administratives (finances, ressources humaines, ressources informationnelles, ressources matérielles et vérification interne) qu'il rebaptisera « Services à la gestion » se sont concertées pour développer une vision et une offre de services assortie d'un engagement d'amélioration de la qualité des services (en quelque sorte l'ancêtre des actuelles Déclarations de services). Pour lancer ce plan, il a monté avec son équipe, à l'insu de son patron, une présentation humoristique théâtrale où les rôles des comédiens sont tenus par tous les gestionnaires. Habillé en moine, il a tenu le premier rôle. À la surprise générale, la pièce a été présentée à l'occasion d'une rencontre des cadres de son ministère. Par la rigolade, le message a été bien retenu. « *On travaillait sérieusement sans se prendre au sérieux* », raconte-t-il en riant. D'ailleurs, tout au long de sa carrière, André Vézina a su manier l'humour et la surprise pour détendre l'atmosphère, capter l'attention, faire comprendre une idée, transmettre un message ou simplement pour rire un peu.

C'est au moment où il a occupé cette fonction qu'il s'est donné un leitmotiv qui deviendra en quelque sorte sa marque de commerce : le plaisir au travail. Pour toute la suite de sa carrière, il s'est présenté à un bon nombre de tribunes (rencontres de cadres et d'employés, sessions de formation, conférences, etc.) en prônant l'amélioration constante du contentement au travail pour mobiliser le personnel. C'est d'ailleurs dans cette voie qu'il s'est lui-même engagé avec succès. S'il y a une constante dans sa carrière, c'est celle de la satisfaction ressentie à avoir travaillé avec toutes les équipes qu'il a côtoyées.

*« Dans mes premières années, comme je vous dis, des mémoires pour le Conseil du trésor ou pour le Conseil exécutif étaient pour moi des papiers tellement importants que je les relisais minutieusement et les corrigeais. C'est beaucoup plus tard que j'ai réalisé que ce sont surtout les échanges qui sont importants plutôt que le document papier. Moi qui pensais que c'était le papier qui faisait foi de tout. Alors, je passais mes soirées, puis mes fins de semaine à corriger des devoirs puis à mettre des bâtons dans les roues au personnel en charge de réaliser ces papiers puis je les dérangeais en leur disant « vous devriez changer ce paragraphe, changer ce mot-là pour un autre », ça n'avait aucune importance, mais je ne le savais pas ».*

### DÉFINITION DU RÔLE DU GESTIONNAIRE

- AIDER SON PATRON et les PERSONNES DE SON ORGANISATION à s'acquitter le mieux possible de leur mandat respectif, dans le respect des personnes, de la démocratie et dans l'intérêt public ou du bien commun ;
- AIDER à COMPRENDRE l'environnement, les personnes et soi-même ;
- AIDER à DÉCIDER du quoi faire et du comment faire ;
- AIDER à ÊTRE et AGIR correctement ;
- AIDER à trouver du CONTENTEMENT AU TRAVAIL en s'assurant que chaque personne ...

...ait le sentiment d'apporter une contribution significative à une œuvre importante,  
 ...en œuvrant au sein d'une équipe où les relations sont harmonieuses,  
 ...tout en se développant,  
 ...et en recevant une juste reconnaissance pour sa contribution.

Durant ces quelques années, André Vézina a suivi différentes formations notamment en développement personnel, qui, estime-t-il, l'ont beaucoup aidé à mieux se comprendre et comprendre les autres.

C'est à partir de cette période aussi, où il a non seulement consolidé sa confiance en ses capacités, mais qu'il a davantage réfléchi sur la manière de mieux exercer son rôle de gestionnaire. D'ailleurs, dans les années qui ont suivi, il a présenté de diverses manières et en diverses circonstances (rencontres des cadres de divers ministères, rencontres des employés, conférences sur diverses dimensions de la gestion, sessions d'accueil des cadres de niveaux 1, 2 et 3 et sessions d'accueil des nouveaux administrateurs d'État) sa définition du rôle d'un gestionnaire. Sa conception se lit comme suit :

Cette définition a constitué son cadre de référence dans l'exercice de ses fonctions. On ne sera pas surpris de l'entendre dire qu'elle peut se résumer par le simple verbe **AIDER**.

Au MAPAQ, toujours à titre de sous-ministre adjoint, la responsabilité des affaires régionales lui est ensuite confiée où il y a procédé, avec l'équipe des directeurs régionaux, à la régionalisation des programmes, initiative qui a valu à son ministère le prix de l'Institut d'administration publique du Canada.

Plus tard, le ministre d'alors l'a invité à le rejoindre au ministère de l'Éducation en lui demandant de prendre charge, comme sous-ministre adjoint, du secteur-clé de la planification et du développement pédagogique avec le mandat de préparer un plan visant à améliorer la réussite

des élèves au primaire et au secondaire. Il a été très enthousiasmé à l'égard de cette invitation. En effet, il s'est revu sur les bancs de l'école, s'est remémoré ses professeurs, ses difficultés et ses succès. Désormais, c'est à lui qu'on a demandé d'élaborer un plan pour venir en aide à tous les élèves du Québec qui rencontrent des difficultés scolaires. En s'associant avec les personnes de son équipe et ses collègues sous-ministres adjoints, il a dirigé des travaux qui ont abouti à un plan accueilli très favorablement par tous les acteurs du milieu. Il a ensuite quitté le ministère de l'Éducation, fier et satisfait du devoir accompli, tout en ignorant qu'il allait y revenir.

Après son passage au ministère de l'Éducation, il est devenu sous-ministre associé au secteur des régions au ministère des Forêts. Un nouveau souffle l'a animé. À nouveau, comme lors de ses études à la maîtrise, il a été amené à parcourir les forêts du Québec, mais cette fois avec un regard différent, celui de la forêt comme ressource génératrice d'emplois et de richesse. Il y trouve une fois de plus une équipe compétente et entièrement dédiée à la mission de leur organisation. L'exploitation forestière ayant déjà fait l'objet d'un grand débat public, André

Vézina s'est alors engagé à fond de train pour maintenir la motivation des troupes. Un an plus tard, on l'a appelé ailleurs. Il a quitté l'équipe non sans un pincement au cœur, sentiment qu'il a par ailleurs ressenti avec tous les autres groupes avec lesquels il a collaboré.

Ainsi, sur une période de dix ans, il a occupé un emploi de sous-ministre adjoint dans cinq secteurs et trois ministères différents. C'est au cours de cette décennie, souligne-t-il, qu'il a graduellement fait des apprentissages majeurs tels que le sens de l'écoute, la responsabilisation des collaborateurs et la confiance en leur capacité. Plutôt bavard au début, il a progressivement appris à se taire et à écouter davantage les autres.

Au cours de la même période, le décès de ses deux parents, à deux années d'intervalle, a été pour lui une source de développement personnel. En effet, ces deux événements malheureux lui ont fait prendre conscience de sa propre finitude, l'amenant à relativiser l'importance des choses. Il a compris qu'il était important de se centrer sur l'essentiel et de bien vivre chaque moment de la vie. Cette prise de conscience l'a conduit à réduire ses heures de travail pour consacrer plus de temps à ses proches, pour se détendre davantage et pour se divertir. À sa grande surprise, sa performance s'est grandement améliorée.

### **Un sous-ministre confiant de ses capacités**

Lorsqu'en 1994, à l'âge de 48 ans, on le nomme sous-ministre par intérim au ministère des Ressources naturelles et quelques mois plus tard sous-ministre au MAPAQ, il s'est senti bien préparé à exercer ces fonctions. Après six années de plaisir à la direction du MAPAQ et de nombreuses réalisations importantes plus tard, il a demandé à être muté dans un ministère à vocation sociale ou éducative, souhaitant terminer sa carrière dans le domaine où il a débuté, là où son cœur, à nouveau, le porte. On lui a alors confié le ministère de la Famille et de l'Enfance. Il s'est passionné pour la mission de ce ministère, s'est engagé très fortement dans des dossiers majeurs, mais six mois plus tard, on lui a demandé d'accepter le poste de sous-ministre de l'Éducation. Il est comblé.

Il a terminé sa carrière d'administrateur d'État avec la satisfaction et la fierté d'avoir été associé à la direction d'équipes formidables pour réaliser de grands projets et pour résoudre des problèmes ou des crises majeures. Selon André Vézina, il serait trop long et pas forcément utile de les énumérer ici. De toute façon, il ne s'attribue pas la paternité d'aucune des grandes réalisations ou des grands succès auxquels il a été étroitement associé. Il a agi, tient-il à souligner, pendant ces dix-neuf années où il œuvré comme sous-ministre adjoint et sous-ministre en titre, en misant sur le travail d'équipe pour que chacun puisse jouer au mieux son rôle. Il a, en quelque sorte, joué le rôle d'un chef d'orchestre aux frontières du politique et de l'administratif, que ce soit pour modifier ou rédiger de nouveaux projets de lois et de règlements, négocier des ententes de financement ou des relations de travail, obtenir des crédits additionnels pour son ministère et pour les clientèles, organiser des sommets socio-économiques, gérer des crises, développer et réformer des programmes, procéder à des réorganisations administratives et à la création d'organismes et représenter le Québec sur la scène canadienne et internationale.

*« Ça me motivait parce que je disais : « J'aide une gang à réaliser quelque chose ». Mais je ne suis pas celui qui réalise; je ne me suis jamais vu comme ça, mais j'aide des gens engagés à réaliser quelque chose d'important pour la société. Ça, c'était quand même un moteur important ».*

André Vézina croit que c'est l'écoute des employés, des collègues, des clientèles, des partenaires, des ministres et des membres de leur cabinet, qui lui a permis de les comprendre et

de les accepter, de saisir les enjeux et les problèmes émergents et, ainsi, d'indiquer les directions à prendre aux moments opportuns. Il pense aussi que sa capacité à dégager l'essentiel, ses talents de pédagogue et de communicateur, son ouverture aux compromis raisonnables, son respect des personnes et la reconnaissance de leur apport, sa détermination et la confiance qu'il inspirait lui ont permis de mobiliser les ministres, les autorités gouvernementales, ses collègues, les membres des équipes qu'il a dirigés à la réalisation de grands projets de changements. Il s'est toujours soucié d'impliquer le plus possible, en leur laissant beaucoup de place, de visibilité et de marge de manœuvre, toutes les personnes directement concernées par les décisions et leur mise en œuvre.

Si vous lui demandez aujourd'hui quelle a été la réalisation dont il est le plus fier, il vous répondra, de façon surprenante, que c'est le fait d'avoir été le principal instigateur de l'ouverture au public du jardin Van den Hende. Monsieur Van den Hende, le grand artisan de ce merveilleux jardin a été son professeur, son collègue et son mentor. Si vous lui demandez encore ce qui lui procure le plus de plaisir lorsqu'il songe à toutes ces années de travail, il vous répondra parfois avec émotion que ce sont les témoignages de reconnaissance de personnes (ex-étudiantes ou étudiants, employées, employés, patrons, collègues, ministres, etc.) auxquelles il a apporté du soutien à un moment ou un autre de sa carrière.

### **En conclusion : « Les leçons de ma mère »**

Comment un écolier timide et craintif est-il parvenu à être un leader reconnu dans la fonction publique québécoise?

*« C'est beaucoup plus tard que j'ai réalisé que si j'étais devenu un gestionnaire qui a gravi tous les échelons, c'est probablement en raison d'un moteur important. Je pense que ma motivation originait de mes difficultés scolaires, c'est-à-dire de la souffrance que j'avais vécue au primaire. Probablement que j'étais animé d'un sentiment qui me poussait à aller plus loin et qui consistait à démontrer à mes anciens confrères de classe de l'époque, puis à mes professeurs du primaire, puis probablement à mes parents et à mes frères et sœurs lesquels ont tous été des premiers de classe, tu sais [...] que j'étais capable autant qu'eux de réussir dans la vie. Je l'ai compris j'avais plus de 40 ans ».*

D'abord, il a été animé d'une motivation profonde qui consistait à démontrer qu'il était quelqu'un de bien et capable de jouer un rôle dans la société.

Mais c'est aussi en assumant l'héritage reçu de sa mère. André Vézina a, au cours de ses conférences et ses rencontres, fait souvent référence aux leçons de sa mère, leçons formulées comme des commandements qui, croit-il, ont sans cesse balisé sa manière d'être et d'agir. Sa mère, on s'en souviendra, a élevé une famille de neuf enfants. *« Ça, c'était une fonction de gestion difficile ».*

Ses leçons sont les suivantes :

- Prêcher par l'exemple : « *Essaie donc de donner l'exemple* ».
- Apprendre à écouter : « *Tâche donc d'écouter* ».
- Réfléchir avant d'agir : « *Prends donc le temps de réfléchir* ».
- Aider : « *Tâche donc d'aider un peu* ».
- Avoir confiance : « *Aie confiance et tout ira bien* ».
- Faire de son mieux : « *Fais de ton mieux on ne t'en demande pas plus* ».
- Marcher : « *Va prendre une marche ça va te faire du bien* ».

L'expérience vécue lors de son enfance a profondément marqué André Vézina. Il y a fait ses apprentissages qu'il juge essentiels. Concernant le dernier commandement de sa mère qui est de marcher, il l'a bien mis en pratique; ce qui l'a aidé à mieux s'approprier les six premiers. Pendant toute sa carrière, il a pratiqué quotidiennement la marche en solitaire ou presque. La déambulation pédestre lui a permis de diminuer son stress, lui a donné un sentiment d'indépendance et de liberté, tout en lui permettant de réfléchir et, en conséquence, de clarifier sa pensée pour trouver calmement des solutions aux problèmes qui se présentaient.

### **À la retraite : du rattrapage**

Maintenant à la retraite, André Vézina marche toujours et davantage. Il consacre une bonne partie de son temps à des activités de plein air, heureux de retrouver un contact quasi quotidien avec la nature, ce qui lui a lourdement manqué durant ses années de travail.

Il est par ailleurs revenu, à temps partiel, à ses premiers amours, c'est-à-dire l'enseignement. À la lumière de ses expériences et de celles des nombreux gestionnaires qu'il a côtoyés de près au cours de sa carrière, André Vézina a conçu un enseignement sur l'exercice du rôle de gestionnaire; enseignement qui est actuellement offert dans le cadre d'une formation dispensée par l'École nationale d'administration publique aux nouveaux cadres 1, 2 et 3.

De plus, il continue, comme il l'a fait, au cours des vingt dernières années, à prononcer sur invitation, des conférences sur divers sujets relatifs à la gestion.

Mais avant toute chose, c'est à la lecture et à l'écriture, deux véritables passions, qu'il consacre une bonne partie de son temps. Il s'adonne à l'écriture de textes poétiques, plaisir qu'il partage avec d'autres passionnés de cette forme d'écriture.

*« Ne serait-ce que pour cette raison, je suis heureux de l'avoir prise aussi tôt. De toute façon, de toute ma vie je n'ai jamais eu de regret, je ne vais pas commencer à en avoir aujourd'hui ».*

Enfin, et c'est pour lui très important, André Vézina passe plus de temps avec ses proches particulièrement avec sa conjointe, leurs enfants et leurs petits-enfants. C'est, insiste-t-il, sans doute le plus grand avantage de la retraite.

## Un récit incomplet : note d'André Vézina

*« J'ai raconté mon cheminement au regard de ma carrière de gestionnaire dans la fonction publique et ce, au meilleur de mon souvenir. Je tiens à faire une mise en garde. Ce récit est forcément teinté par ce que je suis aujourd'hui et par certains événements de ma vie auxquels aucune référence ne peut être faite ici. Dans un autre ordre d'idée, je tiens à indiquer que les personnes de mon entourage, ma conjointe, mes parents, mes enfants, ma fratrie et mes amis sont aussi une grande partie de ma vie et ils ne sont pas étrangers à ce que j'ai appris et à ce que j'ai vécu au travail. Ils sont en filigrane, au cœur de ce récit, comme ils sont au cœur de ma vie. Ils ont été des acteurs influents de mon développement et le sont et le seront encore. Dans un récit complet, il faudrait leur accorder beaucoup de place ».*

<b>Expérience professionnelle d'André Vézina</b>	
Avril 2001 à août 2003	<b>Ministère de l'Éducation</b> Sous-ministre
Octobre 2000 à avril 2001	<b>Ministère de la Famille et de l'Enfance</b> Sous-ministre
Novembre 1994 à octobre 2000	<b>Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation</b> Sous-ministre
Septembre à novembre 1994 Octobre 1993 à novembre 1994	<b>Ministère des Ressources naturelles</b> Sous-ministre par intérim Sous-ministre associé
1991-1993	<b>Ministère de l'Éducation</b> Sous-ministre adjoint
1984-1991 1980-1984 1977-1978 1977-1978	<b>Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation</b> Sous-ministre adjoint Directeur général de l'Institut de technologie agricole de La Pocatière Chef de la Division de la botanique, de l'écologie et de la malherbologie Professeur à l'Institut de technologie agricole de La Pocatière
1972-1977	<b>Université Laval</b> <b>Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation</b> Professeur et chercheur
1970-1972	<b>Cégep de Sainte-Foy</b> Professeur