

Vivre en mode projet

Allocution
de Madame Lise Bissonnette,
présidente-directrice générale de
la Bibliothèque nationale du Québec

au déjeuner-causerie de la
Chambre de Commerce du Montréal métropolitain

Le 22 novembre 2005

(la version lue fait foi)

Il est d'usage de commencer une allocution comme celle-ci par une anecdote, c'est ce qu'enseignent les conseillers en parole publique. Dans mes souvenirs des derniers sept ans – qui ont été mouvementés – j'ai cherché la petite histoire qui définirait le mieux mon propos de ce jour : **vivre en mode projet**.

Je l'ai trouvée, je crois.

C'était à Paris, dans les salons de la Délégation générale du Québec, où on me remettait les insignes de la Légion d'honneur. La République française avait d'abord voulu honorer mon travail au *Devoir*, dont j'avais quitté la direction quelques mois plus tôt, mais j'avais souhaité recevoir cette décoration des mains du président de la Bibliothèque nationale de France qui avait bien voulu accompagner ainsi mes débuts à la direction de ce qui s'appelait alors la Grande bibliothèque du Québec. Une chaîne de télévision d'ici était présente et je n'oublierai jamais la question affolée que m'avait posée sa représentante au début de notre brève entrevue : « Ne craignez-vous pas, madame, de nuire à votre projet en vous associant ainsi à la Bibliothèque nationale de France? » La BnF, comme nous l'appelons familièrement est – dois-je le rappeler – la plus grande institution culturelle de la francophonie et l'une des plus grandes institutions culturelles du monde, son rayonnement étant incontestable sur tous les continents. La question me sidéra et je répondis à la journaliste que les Québécois sauraient sûrement distinguer, pour leur part, entre la très prestigieuse et magnifique institution que représentait le président de la BnF, et son nouveau bâtiment du quai Tolbiac qui connaissait alors de multiples problèmes de rodage, dont les médias faisaient leur pain quotidien.

Ma réponse était présomptueuse, tout compte fait. Quasiment jusqu'à l'inauguration de la Grande bibliothèque de la Bibliothèque nationale du Québec, l'immense majorité des questions privées et publiques qui m'ont été adressées par la suite touchaient le bâtiment, tandis que personne ou presque ne s'intéressait à la nouvelle institution (à l'exception constante du bref mais si compétent bulletin Info-culture de la radio de Radio-Canada). Si le bâtiment allait, en somme, tout allait. Et s'il n'allait pas, tout allait mal. La grande institution que nous nous apprêtions à créer de toutes pièces se résumait à un simple édifice, à son calendrier de réalisation, à son budget.

Peut-être étions-nous - sans le vouloir - pour quelque chose dans cette perception étriquée du projet. Contrairement à la tradition, le gouvernement du Québec avait accepté de nous confier la supervision de la construction alors que les dirigeants d'organismes publics (hôpitaux, musées) sont habituellement mis à contribution pour définir les concepts mais doivent laisser la direction d'ouvrage à un bras immobilier de l'État. Forts de ce privilège, que nous exercions en compagnie d'un comité de suivi issu du ministère de la Culture et des Communications, nous avons pu donner l'impression d'être submergés par les tâches matérielles, d'ailleurs passionnantes. Oui, nous avons investi beaucoup de

temps à tenir un concours international d'architecture qui était une première au Québec et où il fallait quasiment tout inventer des procédures, à tenir un concours national de design qui était aussi sans précédent ici, à engager ingénieurs et experts, à faire et refaire nos calculs de mètres carrés et nos répartitions d'espaces, à négocier nos budgets de construction, à nous casser la tête pour faire entrer tous les meubles et équipements dans le budget de MAO (mobilier, appareils, outillage), à préparer les contrats successifs de démolition du Palais du Commerce, de fondations du nouvel édifice, puis d'édification du bâtiment lui-même. En tout nous avons géré nous-mêmes les six appels d'offres majeurs reliés au bâtiment, et les 66 appels d'offres recouvrant près de 600 catégories d'équipements, dans le plein respect des règles du secteur public.

Oui, j'ai eu plaisir à sacrifier l'élégance aux bottines et casques de chantier, à voir se définir les espaces par leurs squelettes d'acier, à scruter les entrelacs de ventilation, de chauffage et de télécommunications sous nos planchers surélevés, à observer le ballet finement chronométré des bétonnières par beau temps, à déchiffrer les chimies que le décoffrage du béton laissait sur nos immenses colonnes, à voir s'empiler des étages, se fermer des murs de verre, s'installer les chambres de bois. Les métiers de la construction nous ramènent à des réflexions essentielles : la lutte entre l'humain et la matière, le visible et l'invisible d'un lieu, la course du temps, la curieuse mélancolie que provoque le travail achevé. Vous avouerez-vous que malgré mon grand agacement à avoir vu en juillet chuter quelques-unes de nos lamelles de verre, je retrouve ces jours-ci, dans les analyses complexes de causes et de solutions, un état tonique dont j'ai le meilleur souvenir?

Malgré les apparences, la construction n'a cependant occupé qu'une fraction de notre temps. Car la Grande Bibliothèque était d'abord et avant tout une institution nouvelle qui, tout en appartenant au domaine générique des bibliothèques, s'annonçait sous une forme particulière au Québec. Selon le vœu de l'Assemblée nationale qui avait entériné le rapport du comité pour la création d'une Grande bibliothèque (rapport Richard), nous devions mettre en place les moyens d'assumer une vaste diversité de missions. Elles allaient de l'accès au patrimoine documentaire québécois rassemblé par la Bibliothèque nationale à l'accès à la bibliothèque virtuelle universelle que les avancées de la numérisation commencent à concrétiser au plan mondial. Elles allaient de missions de proximité à Montréal, puisque nous devions prendre la relève de la Bibliothèque centrale, jusqu'à la mise en réseau des bibliothèques du territoire. Elles allaient de la mise en valeur de l'édition québécoise jusqu'à la démocratisation de la culture. Nous devions donc reprendre ce plan, l'enrichir, le situer au cœur des développements nationaux et internationaux et rapidement lui donner vie.

Voici donc un aperçu des multiples travaux de planification institutionnelle que nous avons menés pendant que s'élevait notre bâtiment :

- La constitution des collections. Nous avons rassemblé quatre millions de documents dont un million de livres. Ils provenaient de dix-sept emplacements différents et exigeaient le délestage de trois édifices, mais ils résultaient aussi d'achats massifs (475 000 unités) auprès d'une soixantaine de librairies dispersées sur tout le territoire. Ils devaient, un à un – ce n'est pas du stockage de supermarché –, être restaurés ou reliés, répertoriés ou catalogués, traités contre le vol, et mis en réserve selon un classement qui les rendent prêts à occuper les 29 composantes de la Grande Bibliothèque.
- La constitution du personnel. À la fin de 1998, notre équipe de départ était d'une dizaine de personnes. Nous sommes aujourd'hui 621 (464 ETC). Se côtoient chez nous des personnes venues de cinq institutions dites « préalables » qui vont de l'Institut Nazareth et Louis Braille à la Bibliothèque centrale de Montréal. Il a donc fallu mener les négociations nécessaires aux transferts de plus de 200 personnes – et procéder au recrutement de près de 400 personnes venues de toutes les professions et métiers requis pour nos nouveaux services, des bibliothécaires aux agents d'approvisionnement, de la direction d'immeubles jusqu'aux muséologues, des commis de bureau jusqu'aux informaticiens ou aux animateurs. Nous l'avons fait en étant l'un des premiers organismes du secteur public à nous doter volontairement d'un plan d'accès à l'égalité en emploi, en offrant la formation nécessaire, en négociant deux nouvelles conventions collectives et cinq ententes de transferts exigeant des accords syndicaux, et en créant avant l'ouverture plusieurs lieux de travail temporaires.
- La planification des services. Le Québec n'a jamais connu de grande bibliothèque au sens où plusieurs importantes villes nord-américaines et européennes les apprivoisent depuis une vingtaine d'années. Nous avons planifié les services traditionnels d'une bibliothèque sur une échelle inconnue jusque-là (exemple; le prêt de livres est passé de 16 000 par semaine à la Bibliothèque centrale de Montréal, à 70 000 chez nous). La logistique humaine et technique derrière ce bond énorme devait être en place dès le premier jour. Et nous avons créé de toutes pièces des services qui n'ont jamais existé ici, entre autres : un Centre emploi-carrière, des services d'accueil aux immigrants, une bibliothèque d'économie et d'affaires avec services aux travailleurs autonomes et aux PME, un centre de ressources pour les autres bibliothèques du territoire.
- Le réseau territorial. Pour desservir l'ensemble du territoire et donner réalité à la bibliothèque virtuelle, nous avons mis en place une architecture électronique invisible mais aussi impressionnante que notre bâtiment. En sus d'un incontournable système intégré de gestion administrative et d'un système intégré de gestion documentaire, nous avons donc dû mettre en place tous les nouveaux

- systèmes nécessaires au soutien des missions de la Grande Bibliothèque : Centre de relations-clients, portail Internet, extranets pour nos partenaires de tous ordres, entrepôt de données qui nous permettra, à terme, de mettre à la disposition des citoyens, sous forme numérisée, l'ensemble du patrimoine documentaire québécois de la Nouvelle-France à nos jours ainsi que de nombreux autres services d'information et d'archives. En tout, nous avons lancé et géré 21 appels d'offres pour plus de 150 catégories de produits dans ce secteur.
- Des développements majeurs imprévus. En 2001-2002, le gouvernement du Québec a décidé de la fusion de la Grande bibliothèque du Québec et de la Bibliothèque nationale du Québec. Jusque-là, nous n'héritons que d'une partie du personnel de la Bibliothèque nationale et de la tâche de diffusion de ses collections. Nous avons alors assumé l'ensemble des missions de cette institution patrimoniale unique : plus de cent employés, trois édifices, des actions de type muséal autour de collections anciennes et précieuses, un public de chercheurs, des coopérations scientifiques aux plans national et international. Cette consolidation des deux établissements, avec ses travaux législatifs, juridiques, administratifs, a certes été pour nous un bonheur majuscule. Mais mener ces actions en parallèle à toutes les autres a complexifié singulièrement notre projet. Je souligne que le gouvernement du Québec a adopté en décembre dernier une autre loi de fusion qui nous permet d'intégrer actuellement les Archives nationales du Québec – au début de 2006, nous deviendrons Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Pendant que nous rodons la Grande Bibliothèque et son affluence qui frôle le double des prévisions (des 65 000 abonnés de la Bibliothèque centrale, nous sommes passés à 200 000, nous recevons en moyenne 9 000 visiteurs chaque jour), nous mettons actuellement tout en place pour intégrer plus d'une centaine d'employés supplémentaires, établis en neuf lieux de travail répartis dans l'ensemble du territoire québécois, en plus de nous familiariser avec l'administration de la Loi sur les archives nationales qui nous mettra en rapport avec toutes les administrations publiques du Québec.

Je ne vous ai donné ici qu'un aperçu sommaire de cette planification. Je n'ai pas parlé de l'insertion d'une nouvelle institution dans les réseaux culturels, scientifiques, communautaires auxquels elle doit s'intégrer bien avant son ouverture. Je n'ai pas parlé de son arrimage aux divers réseaux professionnels et spécialisés du Québec et de l'étranger, dans le domaine du livre, de la littérature, de la lecture, des bibliothèques, des musées, du patrimoine. Je n'ai pas parlé des négociations budgétaires avec nos partenaires gouvernementaux mais aussi avec plusieurs institutions associées. Et je n'ai évidemment pas parlé – je n'ai surtout pas l'intention de le faire – des multiples épisodes de gestion de crise qu'un pareil projet entraîne. Nous avons taillé dans l'ancien, et taillé dans le neuf, quelques entailles sont certainement allées de travers. Pour l'essentiel, je crois, nous avons évité les déraillements, et nous avons survécu. J'en suis infiniment

reconnaissante à nos équipes, elles étaient très diverses, venaient d'horizons différents, mais elles avaient en commun des nerfs d'acier, et une cordialité que j'ai toujours déclarée non négociable entre nous.

Y a-t-il une recette, aime-t-on demander dans les écoles de gestion et dans les médias qui font avec nous des bilans? Je ne méprise pas les réponses habituelles, car elles sont vraies. Il faut une vision claire de nos objectifs, une capacité de garder le cap au milieu de mille diversions, la discipline indispensable à la mise en place ordonnée de systèmes – nous avons défini dans le détail quelque 500 processus d'affaires liés à un répertoire de 1 500 activités. Il faut aussi de la souplesse dans la gestion de tous les calendriers constamment mis à mal par les imprévus, et il faut demeurer en quête continuelle des innovations qui permettent aujourd'hui de soutenir les missions les plus complexes.

Mais quand je tente de saisir en rétrospective, au-delà de la méthode, ce qui nous a le plus aidés, je vois certains facteurs-clés, qu'aucune recette ne pourrait résumer.

Elle va nous entretenir de son équipe, direz-vous avec raison. Mais je le ferai de la façon la plus factuelle possible. Qu'avaient en commun cette poignée de personnes qui sont presque toutes encore aux commandes du projet sept ans après avoir quitté des univers plus ordonnés pour se lancer sur une piste incertaine et contestée? Une intégrité à toute épreuve, une compétence incontestable, un esprit d'entreprise, de l'assurance personnelle, de la rigueur, du leadership naturel, de la résilience. Mais ce qui me frappe, c'est qu'ils provenaient tous et toutes des secteurs public et parapublic. En fait, j'étais la seule exception notable à cette règle, et encore est-ce un peu exagéré que de me définir en provenance du secteur privé, *Le Devoir* n'étant pas à proprement parler une entreprise très représentative des règles du capitalisme nord-américain. J'affirme donc haut et fort que ce projet, qui reçoit aujourd'hui quelque reconnaissance pour sa gestion, met à mal tous les clichés qui assimilent le secteur public à l'inefficacité, à la lourdeur et même à l'impasse. Nous ne sommes pas des anges, chacun de nous a des motivations personnelles, le goût de réussir, la fierté du travail bien fait, une bonne rémunération toutefois très loin d'être fastueuse, une certaine sécurité, mais à terme, c'est la notion de service public qui nous unit et nous survolte, comme je l'ai constaté dans les moments les plus difficiles.

Si cette culture héritée de la Révolution tranquille – une culture qu'il ne faut pas hésiter à appeler une valeur - devait se perdre au Québec, nous serions tous perdants. C'est pourquoi je tiens aujourd'hui à lui rendre hommage devant un parterre issu majoritairement du secteur privé avec lequel nous avons travaillé en partenaires autour d'une infinité de contrats, chacun conscient des contraintes de l'autre. Voilà l'équilibre qu'il faut chercher plutôt que de nous opposer. Il faudrait en finir avec les clichés qui affleurent encore dans le monde des affaires, où le dénigrement des fonctionnaires est trop souvent une sorte de credo spontané, repris en tant de commentaires formulés en

pilotage automatique. Le service public peut et doit continuer à attirer les talents, il a encore la capacité de porter des rêves, et cela n'enlève rien à la saine croissance du secteur privé.

Après sept ans d'expérience sur ce front, j'en arrive à une hypothèse. Si le mécénat culturel que nous souhaitons tous met tant de temps à se déployer au Québec, contrairement à ce qui se passe chez nos voisins d'Amérique du Nord, ce n'est pas tant que la communauté culturelle se méfie du secteur privé et attend tout de l'État, cette attitude a beaucoup changé. C'est aussi que notre milieu des affaires, encore bien jeune à l'aune de ces mêmes voisins, éprouve de la difficulté à reconnaître, à son tour et réciproquement, l'absolue nécessité des organismes à but non lucratif qui incarnent les valeurs intangibles de la collectivité et qui en assurent la pérennité.

Pourtant, chaque génération doit pouvoir se doter de nouvelles institutions ou modifier significativement les anciennes, si la vie en société doit garder son sens. Je suis ainsi en désaccord profond avec la nouvelle mode qui, particulièrement à Montréal, prétend qu'une société peut se passer d'investir dans ses institutions. Tant mieux si nous gagnons actuellement tous les concours de créativité, et si nous nous réconfortons à coups de palmarès bohémiens qui nous sont favorables. Mais nos artistes et créateurs ne seront guère plus avancés si nous continuons à regarder de haut les sociétés voisines (pour ne pas nommer Toronto) qui investissent patiemment dans leurs institutions de diffusion, des investissements que nous assimilons à du « béton » comme je l'ai entendu encore tout récemment à la Grande Bibliothèque, pourtant toute de béton, qui fait chaque jour le bonheur de milliers de citoyens. Comme si la culture et la créativité allaient se développer sans domicile fixe, sans abri, ou dans des cabanes en bois rond. Comme si notre avenir devait désormais se résumer à courir les rues, de fête en fête. Comme si nous aspirions à devenir les cigales de l'Amérique, son *French Quarter* si sympathique mais si vulnérable au premier ouragan.

À vrai dire, ce que j'ai trouvé le plus ardu au cours des dernières années, n'a eu rien à voir avec les budgets, les calendriers, les contrats, la méfiance devant les grands projets, le syndrome olympique, ou la pression du quotidien. Je reviens ici à mon propos initial qui affirmait que ce bâtiment était d'abord et avant tout le toit d'une institution : ce qui m'a parfois fait désespérer, ce fut au mieux l'indifférence et au pire l'hostilité latente, ou manifeste, à la nécessité de bâtir encore des lieux réels, concrets, de convergence entre les citoyens, qui correspondent au temps présent, et qui tentent de préparer l'avenir. Ce qui nous ravit aujourd'hui, c'est de rencontrer tant de nos concitoyens qui le comprennent en fréquentant massivement les lieux.

Les institutions sont essentielles à la continuité des sociétés. En créer une a été un privilège, ma reconnaissance est infinie envers tous ceux qui nous ont permis de le faire et qui nous ont facilité la tâche. Plusieurs d'entre eux sont ici aujourd'hui, ils viennent du

gouvernement, ils viennent des entreprises. Mais ce privilège ne devrait pas demeurer exceptionnel, il reste tant à faire, partout au Québec.

Et, je vous le confierai en terminant, comme nos équipes vous le diraient avec moi : tout compte fait, ce ne fut pas si difficile.