

Lise Bissonnette à la tête de la Grande Bibliothèque du Québec

# Le projet avant toute chose

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL  
et LAURENT LAPIERRE  
COLLABORATION SPÉCIALE

La Grande Bibliothèque de la Bibliothèque nationale du Québec (BNQ) ouvre ses portes le 30 avril prochain dans son tout nouvel édifice dont la construction aura duré un peu plus de trois ans, au coût de 141,6 millions. Sa directrice générale, Lise Bissonnette, a piloté la réalisation de ce rêve depuis qu'elle en avait lancé l'idée dans les pages du *Devoir*, en 1996.

Lorsqu'elle a été nommée maîtresse d'œuvre de l'imposant chantier de construction de la Grande Bibliothèque, la lectrice passionnée qu'est Lise Bissonnette a consulté des écrits sur la « gestion de projet » pour s'apercevoir finalement que, comme pour d'autres activités humaines, la gestion est loin d'être une science exacte. Il lui faudrait faire appel à d'autres notions pour la guider dans son grand œuvre. Ses expériences professionnelles antérieures lui avaient déjà appris à se méfier des recettes désincarnées.

Fraîchement émoulue de la faculté des sciences de l'éducation, dans les années 1970, la jeune enseignante Lise Bissonnette a été plongée dans des classes grouillantes du secondaire du Plateau Mont-Royal, alors que ce quartier, considéré comme huppé aujourd'hui, était peuplé de familles défavorisées. « Ce fut un échec pour moi. J'étais absolument sans défense, sans outil, sans préparation et dans le désarroi le plus total, malgré mes quatre années en pédagogie et mes trois ans en « sciences de l'éducation ». Il y avait un gouffre entre ce que j'avais appris à l'université et la réalité de ces jeunes personnes à qui je devais enseigner. Je n'ai jamais oublié que dans la vie, le terrain nous rattrape. »

En 1990, lorsqu'elle est devenue directrice du *Devoir*, le vénérable journal « fonçait droit dans un mur ». Le lectorat avait chuté dramatiquement et les finances étaient à l'avenant. Dans une vaste opération de sauvetage, elle a convié l'élite de la société québécoise à prendre conscience de la place unique du *Devoir* et à se mobiliser pour sauver cette institution. Son appel à la réflexion a porté ses fruits, mais



PHOTO ANDRÉ PICHETTE, LA PRESSE

Lorsqu'elle a été nommée maîtresse d'œuvre de l'imposant chantier de construction de la Grande Bibliothèque, Lise Bissonnette a consulté des écrits sur la « gestion de projet » pour s'apercevoir finalement que, comme pour d'autres activités humaines, la gestion est loin d'être une science exacte.

avant d'engager des « consultants patentés » et d'entreprendre toute mesure de redressement, Lise Bissonnette a invité les parties intéressées à réfléchir sur l'explosion qui était en train de se produire dans l'univers des médias. « Je croyais

*Devoir* a adoptée alors pour s'adapter aux temps nouveaux aurait probablement été vite dépassée si, cédant à la panique, on n'avait pas pris le temps de réfléchir aux grandes mutations qui traversaient alors la vie montréalaise, québécoise et

le concours d'architecture et l'étude des soumissions, lui laissant beaucoup de temps, Lise Bissonnette a eu tout le loisir de réfléchir sur les grands courants qui traversaient la société québécoise et comment la GB devait s'y insérer.

Le programme architectural devait en tenir compte et se subordonner à la conception culturelle qu'elle se faisait de la GB, depuis le bâtiment extérieur et l'aménagement des salles, jusqu'à l'emplacement des postes de lecture et l'accès aux salles d'exposition ou de conférences, sans oublier l'insertion du bâtiment dans le quartier environnant.

Comme la pédagogie, Lise Bissonnette considère que la gestion n'est pas une science exacte en vertu de laquelle les diplômés dûment formés pourraient sortir de leur besace des recettes toutes faites, universellement efficaces.

« Lorsqu'on en est à l'étape de

**« Lorsqu'on en est à l'étape de réaliser quotidiennement les objectifs ventilés par le menu dans des grilles de cheminements critiques, alors la gestion de projet, le *tasking*, sont fort utiles, surtout quand on n'en a jamais fait. »**

qu'il ne suffisait pas de se lancer tête baissée dans les dernières modes du genre « il faut plus de couleur », « il faut plus de sports » ou « il faut plus de nouvelles internationales », sans voir si c'était vraiment cela qu'il nous fallait. Je voulais aller plus loin. » Aujourd'hui, elle affirme que la maquette que *Le*

même mondiale, « au-delà des tendances et des modes ».

C'est la même attitude qu'elle a préconisée lorsque vint le temps de faire de la « gestion de projet », alors que la Grande Bibliothèque n'était qu'une idée sur papier. Comme les délais causés par le décret de la construction, notamment

réaliser quotidiennement les objectifs ventilés par le menu dans des grilles de cheminements critiques, alors la gestion de projet, le « *tasking* », sont fort utiles, « surtout quand on n'en a jamais fait », ajoute-t-elle modestement.

Elle insiste sur la nécessité d'observer et de décoder un certain nombre de mécanismes qui apparaissent çà et là dans la société. « Dans les années 1980, les journalistes se moquaient des magazines de type *life style*. Moi, je trouvais qu'ils nous en disaient long sur les changements sociaux de fond. Aujourd'hui, la famille est éclatée, et il y a beaucoup de personnes seules qui vivent en ville et qui sont à la recherche d'une autre forme de présence culturelle. » La BNQ veut répondre à ce besoin.

Elle insiste également pour que l'équipe en place partage les mêmes convictions sur la mission du projet. Loin d'être déconnectée de l'immédiat, cette réflexion en profondeur guide la prise de décision quotidienne. « Il faut savoir où on s'en va, qui on est et quelles valeurs nous unissent avant de décider quoi que ce soit. » Elle s'en est souvenue lors des entrevues de sélection de ses collaborateurs immédiats.

Au lieu des questions pièges de type *in-basket*, la directrice générale préférerait s'enquérir de ce qu'ils privilégiaient dans leurs loisirs et de ce qu'ils entendaient par activités culturelles.

Elle voulait connaître leur conception d'une Bibliothèque nationale, ce qu'ils pensaient du rôle social d'une telle institution, dans quelle mouvance globale ils la plaçaient. Ses questions en déroutèrent plusieurs, souvent techniquement qualifiés. Mais il fallait viser l'essentiel plutôt que l'accessoire « que l'on peut toujours aller chercher après coup ».

Au fil de la construction, certains architectes critiquaient déjà l'aspect extérieur de la GB, plaignant d'avance Lise Bissonnette, que l'on sait férue d'architecture moderne.

« On trouve que le parement est terne, mais c'est compter sans le chatouillage du soleil. On nous reproche de ne pas avoir de façade, mais c'est exactement ce qu'on a voulu. Par contre, on chante les louanges de l'intérieur, on dit que c'est une réussite incontestable. Le débat est engagé, et je m'en réjouis. »

La directrice générale s'apprête déjà à défendre sa Grande Bibliothèque, bec et ongle, jusqu'au dernier clou qu'on y posera.

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapiere en est le titulaire.

A LA CONQUÊTE DE LA PERFECTION

Un moteur V6 de 3,3 litres et 225 chevaux. Une super transmission automatique 5 rapports à commande électronique. Et un système audio Lexus haut de gamme à 7 haut-parleurs avec commandes intégrées au volant. Chose certaine, votre nouvelle ES 330 ne passera pas beaucoup de temps dans l'entrée de garage. Composez le 1 800 26-LEXUS pour connaître le concessionnaire le plus près de chez vous.

AUSSITÔT STATIONNÉE DANS VOTRE ENTRÉE, LA VALEUR DE VOTRE MAISON GRIMPE.

## ES 330

- Surfaces des sièges en cuir
- Garnitures en bois véritable
- Commande de la climatisation à deux zones
- Sièges assistés du conducteur et du passager avant avec mémorisation
- Sièges avant chauffants avec réglages variables de la chaleur
- Coussins gonflables avant multiphasés, coussins latéraux montés dans les sièges avant, coussins latéraux en rideau pleine longueur
- Roues en alliage d'aluminium de 16 po

ÉDITION SPÉCIALE

LA ES 330 2005 ÉDITION SPÉCIALE

BIEN ÉQUIPÉE À PARTIR DE	LOCATION 60 MOIS	FINANCEMENT 60 MOIS
39 900 \$*	448 \$ / MOIS*	3,9 %**
DÉPÔT DE GARANTIE DE 0 \$		
ACOMPTÉ DE 2 600 \$		
PREMIÈRE MENSUALITÉ GRATUITE*		

\*Plans de location de Lexus Services Financiers sur approbation du crédit. Offre valable pour les Lexus ES 330 2005 Édition Spéciale neuves louées avant le 2 mai 2005. Immatriculation, enregistrement, assurances et toutes les taxes applicables en sus. Frais de transport et de préparation (1 675 \$) en sus. Base sur une location-bail de 60 mois à un taux de location de 3,9 % (modèle BA30CP + D). Acompte de 2 600 \$ ou échange équivalent requis. Dépôt de garantie de 0 \$. Première mensualité gratuite pour les concessionnaires Lexus participants. Coût total de la location de 29 479,86 \$ et prix de l'option d'achat de 15 561 \$ basés sur un maximum de 120 000 km. Des frais de 0,15 \$ pour chaque kilomètre supplémentaire (0,10 \$ par kilomètre si convenu au moment de la signature du contrat de location) s'appliquent. PDSF de 39 900 \$. Voyez votre concessionnaire Lexus participant pour plus de détails. Le concessionnaire peut offrir la location à un prix moindre. Des commandes du fabricant peuvent être nécessaires. \*\*Taux de financement à l'achat : 3,9 % pour 60 mois, offert par Lexus Services Financiers sur approbation du crédit. Exemple de financement : 20 000 \$ à 3,9 % par an équivalent à 367,43 \$ par mois pendant 60 mois. Frais d'emprunt de 2 045,71 \$ pour un total de 22 045,71 \$. Voyez votre concessionnaire Lexus participant pour plus de détails.