

CONGRÈS

SOCIÉTÉ DES MUSÉES
DU QUÉBEC

+ COLLOQUE

2014

COMPTE RENDU

Colloque *Le défi de la gestion muséale*

PLUS DE 200 PARTICIPANTS SE SONT RÉUNIS À SHERBROOKE, DU 29 SEPTEMBRE AU 2 OCTOBRE 2014, AFIN DE PRENDRE PART AU CONGRÈS ANNUEL DE LA SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC (SMQ) ET AU COLLOQUE *LE DÉFI DE LA GESTION MUSÉALE*. VOICI UN RÉSUMÉ DES COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES LORS DU COLLOQUE DES 1^{ER} ET 2 OCTOBRE.

[» Pour télécharger le programme complet](#)

Valeurs muséales et performance : vers un nouveau modèle de service public

CONFÉRENCE D'OUVERTURE

CORINNE BAUJARD, maîtresse de conférences en sciences de gestion, habilitée à diriger les recherches, directrice du Département Gestion/AES, Université d'Évry-Val-d'Essonne

Corinne Baujard propose des pistes de réflexion visant à mieux comprendre le musée d'aujourd'hui, cet objet culturel qui se trouve à la croisée des chemins. Pour ce faire, elle dresse un portrait des principales mutations qui s'exercent depuis les dernières décennies. Face au recul du financement public, à l'insertion de dispositifs numériques et à un nouvel intérêt pour le visiteur, la conférencière examine l'impact de cette évolution aux conséquences culturelles sans précédent sur le modèle des services publics. La quête de performance constitue-t-elle une menace pour la recherche, la protection des collections et la politique à l'égard des publics?

TRANSFORMATION DES PRATIQUES

La numérisation du patrimoine et le recours aux dispositifs numériques font maintenant partie des pratiques muséales, ce qui encourage divers modes de visites et de connaissance des œuvres. L'accès public aux collections est dorénavant élargi. Selon Corinne Baujard, les dispositifs numériques utilisés dans l'espace d'exposition améliorent l'expérience de visite. Par exemple, les tablettes, les téléphones intelligents et les applications de géolocalisation permettent, lors du passage devant un tableau, d'accéder

aux commentaires biographiques du peintre et de récolter des informations statistiques. Le visiteur devient aussi producteur, puisque les dispositifs numériques lui permettent de s'exprimer sur les contenus diffusés. Cela mène à une explosion des discours, des regards. Le musée-objet devient ainsi musée-expérience. Une concurrence entre les formes de médiation du musée physique et celles proposées par le musée virtuel peut en découler. Pour augmenter la fréquentation, les gestionnaires cherchent à ce que la consultation d'Internet se transforme en intention réelle de se rendre au musée.

DÉFIS DE LA GESTION MUSÉALE

L'auteure souligne d'ailleurs que le public est maintenant devenu un acteur clé du projet muséal. Les établissements cherchent dorénavant à attirer un plus large public afin de pallier le financement déficient qui leur est accordé. Mais la hausse de fréquentation ne constitue pas la seule méthode mise de l'avant, car aujourd'hui, les activités des musées s'insèrent dans une logique économique. Pour augmenter leurs revenus, les musées recherchent un financement provenant du secteur privé, notamment par l'organisation d'événements, la location de salles ou le développement de produits dérivés. Aussi, les grands musées sont contraints de créer des partenariats financiers publics pour encourager le mécénat, les dons et les exonérations fiscales. Les institutions muséales prennent aussi une place considérable au sein des pratiques culturelles et touristiques. L'investissement culturel est pensé comme un moyen d'attirer des investissements économiques. En somme, Corinne Baujard soutient que ces considérations financières transforment le patrimoine culturel propre aux collections en valeur économique.

La conférencière indique également que cette mutation entraîne une réorientation de l'activité du musée vers d'autres missions que la conservation. La diversification des activités des musées nécessite des professionnels ayant chacun leur spécialisation : administration, communication, marketing, conservation, exposition, éducation et recherche. De nouveaux métiers sont apparus, notamment ceux liés au développement d'outils informatiques. Cette évolution engendre une remise en question des repères professionnels de la gestion du patrimoine culturel.

VALEURS MUSÉALES ET MODÈLE DE SERVICE PUBLIC

Devant ces nombreux changements, l'auteure met en lumière la vocation scientifique des musées et se demande si le projet scientifique à la base des institutions muséales est devenu marginal. Cela étant, elle reconnaît à cette évolution des aspects positifs puisque grâce à cet apport numérique le patrimoine constitue un levier permettant d'attirer le public. La visibilité, l'accessibilité et l'attractivité qui découlent de cette utilisation favorisent l'interaction directe et apportent de l'espoir en ce qui concerne la contribution du public à la valeur du patrimoine. Si le véritable défi est d'établir la rencontre entre les valeurs muséales et la performance économique, il faut d'abord définir clairement ces valeurs en mutation. Pour ce faire, il faut prendre en compte différents facteurs, dont l'assemblage des dispositifs, l'intégration des visiteurs au dispositif muséal, le glissement du culturel vers le divertissement et le risque de dérive que peut causer le fait de placer le visiteur au cœur du projet muséal. Pour conclure, Corinne Baujard rappelle le défi qui se pose aujourd'hui, soit la conciliation entre tradition et modernité, art et divertissement.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Corinne Baujard](#)

Défis actuels de la gestion culturelle

DÉBAT

PHILIPPE GUILLET, directeur, Muséum d'histoire naturelle de Nantes

JEAN-FRANÇOIS RIVET, chef d'orchestre; directeur artistique, Centre d'Arts Orford et professeur, Université de Montréal

GUYLAINE SIMARD, directrice générale, Musée du Fjord

QUELS SONT LES PRINCIPAUX DÉFIS?

Devant les difficultés liées à la précarité de l'économie, Guylaine Simard souligne la nécessité d'innover en vue d'attirer les publics et celle de toujours garder en tête la mission première des institutions muséales : la préservation. Ce défi lui apparaît d'autant plus grand pour les institutions situées en région, puisqu'elles adoptent souvent un modèle hybride, calqué sur le modèle de gestion des musées d'État. Souplesse et engagement personnel constituent les meilleurs ingrédients pour imposer légitimité et influence. Cela commande de s'impliquer dans sa communauté, de développer des habiletés relationnelles et des réseaux, avec les élus locaux notamment, en se montrant capable de conserver son autonomie et son libre arbitre, d'être plus qu'un gestionnaire au sens strict.

De son côté, Philippe Guillet mentionne qu'il faut être à l'écoute des jeunes et inventer de nouvelles façons de les mettre en relation avec la science. Cette préoccupation est d'autant essentielle que sont grands les écarts générationnels. Cette question touche aussi Jean-François Rivet, qui voit des avantages à intégrer ces futurs travailleurs culturels dans la gestion. Il rappelle toutefois qu'il est difficile de les attirer, comme public, au concert de musique classique ou au musée. Il propose de les rejoindre en ayant recours à leur propre langage. Cela passe notamment par l'utilisation efficiente des réseaux sociaux et par l'approche participative.

LE GESTIONNAIRE DOIT-IL PORTER PLUS D'UN CHAPEAU?

Philippe Guillet rappelle qu'en France, les gestionnaires de musées ont un devoir de réserve, car ils sont largement financés par l'État. Le directeur doit être un *manager* complet, sans pour autant oublier qu'il est d'abord et avant tout un scientifique. Cela est difficile dans le contexte actuel, car le *manager* manque de temps. Jean-François Rivet préconise quant à lui un modèle de gestion bicéphal : un directeur artistique et un gestionnaire formé à l'extérieur du réseau culturel constitueraient le mariage parfait.

COMMENT TROUVER DES APPROCHES INNOVANTES AUTANT POUR LE PUBLIC QUE POUR LES GOUVERNEMENTS?

Philippe Guillet propose la collaboration, la coopération, la mutualisation et la formation de réseaux. Il signale que le travail sur le plan local suscite de meilleurs leviers politiques. La connaissance du contexte économique et des projets de développement locaux est fort utile pour créer des associations et contribuer à renouveler l'offre d'une institution. Guylaine Simard insiste sur une notion de proximité qui lui paraît essentielle, sans concession à l'improvisation et à la qualité. Jean-François Rivet est d'avis que l'équilibre est à la base de tout, car « innover pour innover de mène à rien. » La mutualisation par projets, avec d'autres organismes culturels, représente une solution. Il ne faut toutefois pas oublier la mission première de chacun d'eux.

COMMENT GÉRER POUR ASSURER LA SURVIE À MOYEN ET LONG TERME? COMMENT GARDER LA TÊTE HORS DE L'EAU?

Selon Jean-François Rivet, le secteur culturel a avantage à faire front commun dans un contexte de sous-financement endémique. Il rappelle que l'écoute, l'analyse des publics et

le juste équilibre entre tradition et modernité constituent les clés de la réussite. Philippe Guillet croit à l'ouverture et à l'innovation. Guylaine Simard soutient pour sa part qu'une mission claire et un sentiment identitaire incarné peuvent assurer la survie des institutions muséales.

Gestionnaire muséal recherché

SESSION

GUYLAINE ARCHAMBAULT, directrice générale, Musée Armand-Frappier,
Centre d'interprétation des biosciences

DANY BROWN, directeur, Service des expositions, Les Musées de la civilisation

ALICE HERSCOVITCH, directrice générale, Centre commémoratif de l'Holocauste à Montréal

AEQUANIMITAS

Guylaine Archambault se présente comme une praticienne, non comme une théoricienne. Ses responsabilités de gestionnaire consistent à préparer les orientations, les politiques et les plans d'action, à s'occuper des relations internes et externes, à gérer les ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles. Il s'agit en somme de planifier, de déléguer et de mesurer le rendement. Il lui semble important de se montrer agile du point de vue relationnel, de saisir les occasions et de prendre des risques. Elle pose quelques questions : le dirigeant doit-il être un spécialiste de sa discipline? Il peut se former. Doit-il être un visionnaire? Il peut et doit savoir s'entourer, consulter. Doit-il être un leader et un communicateur? Il doit se faire confiance, se donner le droit à l'erreur.

Les qualités qui lui paraissent essentielles touchent la confiance, le contrôle de soi, la réceptivité au changement, la communication, la mobilisation et la persévérance. La gestion des ressources humaines représente un défi. Il lui paraît important d'outiller les collaborateurs en leur donnant les moyens de réaliser leur projet et en assurant l'équité entre les membres de l'équipe.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Guylaine Archambault](#)

Dany Brown estime qu'un bon gestionnaire doit faire preuve d'imagination et employer avec efficacité les ressources qui lui sont confiées. Il doit comprendre la mission du musée, démontrer un *leadership*, une pensée stratégique, une capacité à prendre des décisions et à déléguer. Plus spécifiquement, il doit collaborer aux décisions et établir des orientations dans le respect d'une déontologie partagée par l'ensemble des membres.

Le dirigeant doit mobiliser son équipe et développer un mode de fonctionnement axé sur la collaboration, l'engagement et l'ouverture. Il doit chercher à nourrir un sentiment d'appartenance et avoir un regard audacieux. Le gestionnaire doit démontrer des qualités qui lui permettent d'exercer une influence positive. Parmi elles, la capacité d'analyse, de synthèse, des habiletés de communication, une conscience éthique, un esprit d'équipe, une capacité d'interprétation et un *leadership* d'expertise. Il convient de maintenir un équilibre entre ce qui relève de la mission et de l'administration, afin d'éviter de trop grandes tensions. Le gestionnaire doit proposer des objectifs et un plan de travail clairs. La pratique muséale demeure en mutation constante, ne cesse de se réinventer, redéfinissant les rôles et modifiant les approches.

M. Brown donne quelques exemples qui illustrent ces changements, dont l'adoption d'horaires flexibles visant à concilier les réalités professionnelles et familiales, ainsi que l'implantation d'une approche pluridisciplinaire. Selon lui, mieux comprendre les

structures et mieux articuler les rapports entre les différents paliers, et en saisir les points de convergence, peut assurer un modèle de gestion plus adapté aux réalités actuelles. Alice Herscovitch n'est ni gestionnaire, ni muséologue, ni experte en histoire. Elle estime qu'en assumant un poste de dirigeant, chacun trouve son chemin et apporte ses expériences, ses façons de faire. Devant la complexité de la tâche, il faut se rassurer : le contenu s'apprend et quelques carences peuvent être palliées grâce à l'expertise des autres. Gestionnaire, administrateur, expert, collecteur de fonds, visionnaire, bâtisseur, le gestionnaire doit être tout ça. Pourquoi? Parce qu'il est passionné par le contenu et par le rôle que doivent jouer les musées dans la vie des citoyens.

Il faut savoir que les attentes sont nombreuses et proviennent de l'intérieur comme de l'extérieur : conseil d'administration, publics, partenaires et environnement. Pour répondre à ces attentes, un *leadership* éclairé importe, tout comme une capacité à générer et à gérer le changement. Le gestionnaire doit construire et expliquer une vision, matérialiser les principes et les valeurs qui la sous-tendent. L'environnement de l'organisme doit être connu, analysé, compris. Son histoire, sa mission, sa structure, ses ressources, son image, sa réputation, ses forces, ses faiblesses et son potentiel. Chaque organisme fait face à des défis particuliers, sur le plan politique notamment. Elle émet par ailleurs une mise en garde contre le fait de se penser concurrent alors que l'on ne l'est pas vraiment.

Les éléments de base du *leadership* semblent compris dans une approche favorisant la polyvalence et un mode de fonctionnement multitâche, le ralliement des bénévoles et des partenaires, ainsi qu'une équipe de travail solide et curieuse. Le succès mène à d'autres succès. Il importe de proposer une vision claire, de sensibiliser, de définir des actions concrètes et d'établir un processus démocratique visant à rallier les troupes.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Alice Herscovitch](#)

Collectionner aujourd'hui

SESSION

CÉCILE GELINAS, directrice, Musée des beaux-arts de Sherbrooke

CARL JOHNSON, consultant arts et muséologie

JEAN-FRANÇOIS ROYAL, directeur général, Musée des religions du monde

Cécile Gélinas propose une réflexion sur la pertinence du collectionnement concerté au Québec. Bien que de prime abord le collectionnement concerté semble faire consensus, un certain nombre de facteurs doivent être examinés en vue d'en évaluer la faisabilité, notamment l'influence des donateurs sur le processus d'acquisition. Au Québec, peu de collectionneurs participent activement au développement des collections muséales, mais ceux qui y participent sélectionnent les institutions bénéficiaires en fonction de la notoriété qu'elles ont acquise et de leur capacité à faire attester les objets par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels. Cécile Gélinas craint que cette situation ne défavorise les établissements possédant moins de ressources. La volonté de plaire aux collectionneurs peut aussi entraîner la présence de multiples dans les collections québécoises. Or, est-il pertinent que plusieurs musées conservent les mêmes types d'objets? Elle rappelle aussi que la situation géographique des musées a son importance et que les processus actuels peuvent parfois mener à des incohérences. Par exemple, le patrimoine d'un artiste ne devrait-il pas se trouver dans un musée situé dans sa région d'origine plutôt que de reposer dans l'établissement sélectionné selon les critères subjectifs des donateurs? Cécile Gélinas s'interroge finalement sur la mise en valeur des objets dans un contexte de collectionnement concerté. Qu'elle soit faite en développant des projets

communs de diffusion ou en augmentant le nombre de prêts entre établissements, il faudra nécessairement déterminer des moyens concrets pour les arrimer et bien en évaluer l'efficacité.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Cécile Gélinas](#)

LES DÉFIS DU COLLECTIONNEMENT OU COMMENT ÊTRE UNIQUE

D'entrée de jeu, Carl Johnson rappelle que le collectionnement est le geste fondateur de l'institution muséale, celui qui contribue à façonner son identité : les objets étant les témoins de l'histoire du Québec et des réalités régionales. Or, il ne faut pas oublier que le développement des collections repose sur l'intervention de tiers, les donateurs, et que l'intervention de la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels constitue un type de financement indirect. Le conférencier demande s'il serait possible de transférer directement aux institutions les sommes de ces abris fiscaux, afin qu'elles se dotent d'un budget d'acquisition. Cette solution pourrait contribuer à un développement plus cohérent des collections muséales.

Devant le constat voulant que le collectionnement mobilise des ressources considérables, Carl Johnson pose la question suivante : a-t-on encore les moyens de collectionner? Il est possible que la révision des processus de gestion soit bénéfique. Caractériser la collection, tenir à jour un inventaire exhaustif, inclure un processus d'aliénation; toutes ces mesures de gestion permettraient de définir un plan de développement d'une collection et de lui attribuer une valeur stratégique. En ce qui concerne la question de la concertation, Carl Johnson trouve pertinent de faire l'analyse des énoncés de collectionnement selon les régions, le problème étant, d'après lui, le manque de connaissance globale des caractéristiques du collectionnement au Québec. Finalement, il souligne que le véritable défi est de savoir comment rester unique dans une démarche de concertation.

À cet égard, favoriser l'ancrage régional par l'acquisition d'objets qui proviennent de la région lui semble l'approche à privilégier pour le développement d'un sentiment d'appartenance.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Carl Johnson](#)

Jean-François Royal propose une réflexion sur la place de l'objet dans le musée du 21^e siècle. Devant la tendance actuelle à considérer l'objet comme un élément servant à montrer (objet versus visiteur), la collection est devenue accessoire dans le paysage muséal. Celle-ci n'est malheureusement pas au cœur des préoccupations du gestionnaire puisque ce dernier doit notamment se consacrer au développement d'activités et de financement. La gestion de la collection peut même constituer un fardeau. Puisqu'elle ne rapporte pas d'argent directement, il est souvent difficile de démontrer son importance auprès des organismes subventionnaires et de la ramener au centre des préoccupations. Il souligne aussi l'incohérence de la situation dans laquelle se trouvent les institutions : « On vend le musée et les expositions, mais jamais les objets! L'aliénation est encore considérée comme un tabou. » Selon Jean-François Royal, le collectionnement concerté est une utopie à la mode. Est-ce vraiment possible de développer ce type de projet lorsque l'objet de prestige est encore persécuté et qu'il existe beaucoup trop d'objets similaires dans les musées?

Les défis de la programmation

SESSION

ANNIE GAUTHIER, directrice générale et conservatrice en chef, Musée d'art de Joliette

MICHEL HARNOIS, directeur général, Société d'histoire de Sherbrooke

MADELEINE JUNEAU, directrice générale, Maison Saint-Gabriel, musée et site historique

Annie Gauthier décrit le contexte dans lequel s'inscrit le positionnement, la campagne de marketing et la programmation du Musée d'art de Joliette. Elle évoque les travaux d'urgences nécessitant une fermeture temporaire ainsi qu'une collecte de fonds à entreprendre auprès d'une communauté d'affaires et d'une population locale visiblement peu intéressées. Comment, dès lors, transformer une situation critique en possibilité de développement? La réponse a été de s'assurer de préserver les maillons indispensables de l'équipe, de s'engager dans une approche de médiation garantissant la poursuite d'activités, d'imaginer une stratégie de financement et de séduction et, enfin, de favoriser une réorganisation interne permettant d'innover dans un contexte complexe. Un travail sur l'image de marque du Musée a été réalisé par le biais de communications plus directes et d'événements inusités s'appuyant sur sa fermeture. Dans un contexte financier restreint, il importait de se montrer créatif et de marquer l'imaginaire, même en l'absence de la collection. En choisissant de maintenir l'offre culturelle et en misant sur les partenariats locaux, le Musée est devenu un joueur incontournable dans son milieu. Il a su clairement établir un lien entre sa mission, ses actions et ses visiteurs, tout en générant un mouvement dans la communauté professionnelle et d'affaires (une collecte de fonds de 3,4 M\$).

Pour Annie Gauthier, la programmation constitue un moyen, une occasion de changer la perception que l'on souhaite cultiver chez l'autre. Il apparaît essentiel de se soucier de l'expérience : le milieu muséal n'est plus seulement dans le culte de l'objet, il est aussi un lieu de vie. Le contexte et les choix qui se sont imposés ont apporté des réponses à ces questions : le musée sert à qui? Pourquoi cette collection doit-elle être conservée à Joliette? Quel est le rôle du musée? Comment parler d'objets anciens dans la réalité d'aujourd'hui? Proposer l'expérience, comme le fait l'institution par le biais de sa programmation, participe à l'avancement de la pratique. Cela implique d'aller vers l'autre, de se donner le droit d'expérimenter et de remettre en question certains acquis.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Annie Gauthier](#)

ÊTRE DANS LA CITÉ

Qu'il soit naturel, scientifique, historique, matériel, immobilier ou immatériel, Michel Harnois a à cœur de faire connaître le patrimoine au plus grand nombre, en privilégiant la multidisciplinarité. Comme directeur général de la Société d'histoire de Sherbrooke, il cherche à développer une approche orientée vers les activités hors les murs, que ce soit par le biais de circuits urbains, de conférences, d'événements, de chroniques radiophoniques ou dans les journaux locaux. *Être au cœur de la cité* lui apparaît essentiel.

Pour la Société, être dans la cité, au quotidien, veut dire arrimer ses actions et ses activités au catalogue de la collection et à sa mission. Pour cela, l'institution propose des activités pédagogiques, des conférences publiques, des collections numérisées, etc. Être dans la cité au quotidien veut aussi dire diversifier les publics, être la référence de l'histoire locale, accepter des contrats de recherche, être là où sont les gens, en multipliant les occasions de les rencontrer (carnavals, festivals, salons, chroniques dans les journaux et à la radio, etc.). Gérer le risque demande un effort soutenu de la part des membres de l'équipe et du conseil d'administration et suppose une recherche constante de financement autonome

auprès de partenaires et l'organisation d'activités de financement dont le scénario peut parfois exiger une logistique importante.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Michel Harnois](#)

UNE MISSION ÉDUCATIVE PAR L'HISTOIRE

Initiatrice de projets rassembleurs, Madeleine Juneau, d'abord pédagogue, puis muséologue, a toujours cherché à repousser les limites afin d'assurer le développement de la Maison Saint-Gabriel, musée et site historique. Elle a su créer des partenariats avec la communauté d'affaires et s'entourer d'importantes corporations montréalaises. Elle illustre la créativité et la détermination dont il a fallu faire preuve pour frapper aux bonnes portes, être entendue, respectée et accompagnée financièrement. Elle évoque un premier partenariat déterminant avec VIA Rail. Pour percer une résistance et convaincre son président, elle a dû trouver les mots et susciter l'intérêt de son interlocuteur de qui elle obtint appui et soutien. Ce partenariat allait être le levier permettant d'en attirer d'autres et d'entamer, avec confiance, la réalisation d'un grand défilé qui allait réunir plus de 3 000 personnes. Le pari était gagné.

Du côté de la programmation, celle-ci est toujours axée sur la mission de l'institution, sans jamais s'en écarter en vue d'attirer plus de visiteurs. Mme Juneau indique qu'un énorme travail est derrière ce succès et que plusieurs professionnels y ont contribué. En 2010, en vue d'aménager un nouvel espace de services, le projet de *Réfectoire* a pu être mené à terme, proposant des repas inspirés de la Nouvelle-France et cuisinés avec des produits du terroir. Ce nouvel apport attire le public et n'altère en rien la mission de l'institution. Il en est la continuité, dans une nouvelle offre. Actuellement, l'équipe déploie sa créativité afin d'atteindre le niveau d'excellence fixé et les partenaires sont présents. La barre est haute, il y a beaucoup d'exigences.

La gestion des ressources humaines

SESSION

MARIE-CLAUDE BIBEAU, directrice générale, Musée de la nature et des sciences de Sherbrooke

YVON NOËL, directeur général, Musée québécois de culture populaire

MYRIAM PROULX, analyste, Processus de projet, Recherche et Exposition, Musée canadien de l'histoire

RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES ET LE COURAGE D'AGIR

En se basant sur son expérience personnelle au Musée de la nature et des sciences de Sherbrooke, Marie-Claude Bibeau présente sa vision de la gestion des ressources humaines. Elle croit que le bien-être au travail, qui constitue le gage de la qualité et du succès de l'institution, repose sur l'établissement d'une relation de confiance entre employeur et employés. Pour ce faire, la franchise, l'écoute et la cohérence sont des aptitudes que tout gestionnaire doit développer. Lorsque vient le temps d'intervenir, le gestionnaire doit faire preuve d'ouverture d'esprit afin de saisir les occasions. Plutôt que de congédier un employé qui n'atteint pas les objectifs de rendement, pourquoi ne pas lui offrir un poste qui correspond davantage à ses intérêts et compétences? S'assurer que la bonne personne soit au bon endroit fait donc partie des responsabilités du gestionnaire. Pour conclure, elle ajoute que la satisfaction des employés provient davantage de la reconnaissance qui leur est attribuée que du salaire qui leur est versé.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Marie-Claude Bibeau](#)

Yvon Noël soutient qu'il est important pour un gestionnaire de partager sa vision d'avenir avec les employés. Lors de son entrée en poste au Musée québécois de culture populaire, il a présenté sa vision comme une nouvelle aventure à laquelle les employés étaient invités à participer. La gestion transversale et relationnelle favorise le travail d'équipe. Cette façon de faire se manifeste dans des gestes simples, comme la consultation des employés sur les changements qui les concerne directement. Il croit qu'il faut travailler pour plus grand que soi, et non pour le salaire.

COMMENT SUSCITER L'ENGAGEMENT DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION?

Représentant le nouveau Musée canadien de l'histoire, Myriam Proulx a exposé les défis qui attendent les gestionnaires dans un contexte de transformation. Lorsque se présente un grand nombre de nouveautés (nom, mandat, image, restructuration, stratégies de recherche, révision des processus de développement des expositions et des acquisitions), la culture du changement doit se situer au centre de tous les processus de gestion organisationnelle. Pour ne pas perdre de vue le *momentum* et susciter l'engagement, elle doit aussi se retrouver à toutes les étapes du cycle de travail.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Myriam Proulx](#)

Les institutions muséales et la mutualisation

CONFÉRENCE

JEAN GUIBAL, directeur, Musée dauphinois

Tout comme le Québec, les musées français ont subi les effets des compressions budgétaires à la suite du désengagement de l'État. Par exemple, le Musée dauphinois a perdu 30 % de son budget de fonctionnement dans les quatre dernières années. Face à ce contexte particulier, Jean Guibal s'interroge sur la nature de la mutualisation. Constitue-t-elle un vrai projet culturel ou est-elle simplement un autre moyen de gestion parmi tant d'autres? Il rappelle l'étymologie du mot mutualité qui désigne le partage des charges. Dans le contexte actuel du développement durable, l'objectif de la mutualisation serait celui de la solidarité. La mutualisation par cohabitation (projets collectifs), l'accès à une autonomie de projets des musées coordonnés par les municipalités et les organismes de réseautage professionnels (SMQ, ICOM) constituent différentes formes de mutualisation qui s'insèrent dans la perspective de l'économie sociale et solidaire.

Pour illustrer ses propos, il donne l'exemple de la région de l'Isère. En 2001, le gouvernement français a reconnu la tutelle du Musée dauphinois et accepté de verser des fonds pour la gestion des 10 musées départementaux de la région. Pour assurer la conservation et la mise en valeur du patrimoine régional, le Musée dauphinois mise sur le développement de la relation au territoire, et ce, particulièrement pour les résidents locaux. Jean Guibal soutient que la conservation *in situ* acquiert une importance capitale. Pour être complet, le patrimoine à préserver et à diffuser devrait rassembler les objets, les bâtiments et les sites. Ainsi, la mutualisation doit permettre le développement culturel et la prise en charge générale par les différentes institutions. Par exemple, il croit que le travail culturel dans la salle d'exposition devrait se faire localement. C'est ce qui se passe au Musée dauphinois, puisqu'il accorde une autonomie aux musées du réseau pour la conception et la gestion des projets. Cette façon de faire tient compte des réalités locales et régionales, ce qui est essentiel dans une démarche d'ouverture au patrimoine territorial.

Jean Guibal signale que le patrimoine n'est pas un objet culturel comme les autres et que la mutualisation n'est pas une politique de succursale. Il ne s'agit pas de reproduire la

même formule d'un établissement à l'autre, comme c'est le cas avec le Louvre par exemple. Les institutions doivent garder leur mission première et leur relation singulière avec le public. Le défi est de développer et de coordonner des projets culturels en partenariat, en adoptant une vision globale du patrimoine. La mutualisation est-elle un autre moyen de gestion? Certes, mais le directeur du Musée dauphinois parle davantage de gestion culturelle que de gestion monétaire. Selon lui, « mutualisation n'égal pas réduction. »

Réseautage et alliances stratégiques

TABLE RONDE

GUY VADEBONCOEUR, vice-président, muséologie, Musée McCord Stewart

ALAIN BOURBONNAIS, directeur général, Moulin seigneurial de Pointe-du-Lac, Vieux presbytère de Batiscan et Domaine seigneurial de Sainte-Anne

SYLVIE GRANGE, directrice, Office de Coopération et d'Information Muséales

ALLIANCES STRATÉGIQUES. PARTENARIATS, FUSIONS ET... AUTRES MOYENS COMPARABLES

Le réseautage et les alliances stratégiques s'insèrent dans la logique du rapport du Groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois déposé en octobre 2013. Selon Guy Vadeboncoeur, les recommandations du rapport constituent une invitation à adopter la culture du changement. Il définit le partenariat comme une notion qui relève de l'idée de coopération. Il s'agit de la collaboration de deux ou de plusieurs intervenants au service d'un projet commun. Il est associé à la notion de *proxémie*, qui désigne la capacité de rapprochement physique et culturel entre des personnes dans une interaction ou un échange de communication. Qu'il soit de nature économique, financier, scientifique, culturel, artistique ou autre, le partenariat permet de créer des synergies, de profiter d'une complémentarité et de mettre en commun des ressources.

Le partenariat est avant tout un processus ou une démarche qui converge vers la réalisation d'objectifs partagés. Le processus de partenariat qui mène à une fusion peut être long et complexe, comme le démontre le cas des musées McCord et Stewart. Guy Vadeboncoeur souligne que la démarche a nécessité la réalisation de plusieurs étapes, comportant à la fois des impératifs rationnels et une dimension émotionnelle. À l'étape de la fusion, les musées McCord et Stewart ont pour défi d'adopter des valeurs communes, un nouveau vocabulaire et une vision partagée. Enfin, le conférencier croit fermement que pour survivre, il peut être nécessaire de se rassembler.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Guy Vadeboncoeur](#)

Alain Bourbonnais affirme d'emblée que toute forme de collaboration est bonne pour un organisme culturel. Le gestionnaire prend d'ailleurs part à un projet de partenariat singulier dans la région de la Mauricie. Donnant suite à une suggestion du ministère de la Culture et des Communications, les trois organismes patrimoniaux gérés par Alain Bourbonnais – le Moulin seigneurial de Pointe-du-Lac, le Vieux presbytère de Batiscan et le Domaine seigneurial de Sainte-Anne – se sont rassemblés afin de former une seule entité juridique. Trois conseils d'administration, une table de concertation et un seul gestionnaire : telle est la forme particulière adoptée en 1999. Alain Bourbonnais croit que cette solution présente de nombreux avantages, dont le partage des coûts et des ressources matérielles et humaines, tout comme la possibilité d'offrir des expériences diversifiées aux employés. Cette formule comporte aussi ses désavantages. En effet, elle peut donner lieu à un développement inégal entre les organismes et entraîner une lourdeur dans la gestion. Le défi : s'assurer que tous partagent les mêmes objectifs en regardant dans la même direction.

En faisant référence notamment à son expérience à l'Office de Coopération et d'Information Muséales, Sylvie Grange partage sa vision des difficultés financières et organisationnelles vécues dans le domaine muséal. Elle rappelle que le travail du muséologue est celui de conserver pour partager. Or, dans le contexte actuel, il se doit d'être à la fois chercheur et gestionnaire. Conséquemment, elle se demande si l'on sait vraiment où s'en va le musée. Elle suggère de faire un état des lieux afin d'être en mesure de réunir, dans un projet culturel commun, les deux actants qui interviennent dans la conservation et la mise en valeur du patrimoine : les objets et les publics. Elle propose également de créer des groupes de travail réunissant les intervenants, un espace où chercheurs académiques, patrimoniaux et gestionnaires pourraient se rencontrer. Pour conclure, elle souligne qu'il est de la responsabilité des professionnels de légitimer le projet culturel patrimonial. La crise est grave, mais elle ne devrait pas attaquer toute créativité. Elle reconnaît qu'il y aura des fermetures et des deuils à faire : « Aussi bien décider soi-même que de se le faire imposer par les autres! »

Place à la créativité!

TABLE RONDE

CHARLES-MATHIEU BRUNELLE, directeur général, Espace pour la vie

LYNE LAVOIE, directrice générale, Fondation J. Armand Bombardier

JOHN R. PORTER, président, Fondation du Musée national des beaux-arts du Québec

Charles-Mathieu Brunelle amorce la table ronde sur la créativité en évoquant la fondation du plus grand complexe muséal au Canada : Espace pour la vie. Cette institution muséale, dont le concept se rapproche du muséum naturel français, réunit plusieurs entités (le Biodôme de Montréal, l'Insectarium de Montréal, le Jardin botanique de Montréal et le Planétarium Rio Tinto Alcan) aux activités complémentaires. Pour réaliser ce projet unique en son genre, les concepteurs et les gestionnaires ont développé une mission commune, celle d'accompagner l'humain pour mieux vivre avec la nature et préserver la biodiversité.

Il souligne que la créativité peut faire peur, être considérée comme une menace. Lorsque vient le temps d'innover, différents défis, internes ou externes à l'organisation, surviennent. Adopter un langage commun, gérer les attentes et mesurer la prise de risque en font partie. Pour conclure, Charles-Mathieu Brunelle soutient que pour innover il faut intégrer l'intelligence des autres et ne pas imposer celle du dirigeant.

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Charles-Mathieu Brunelle](#)

En tant que gestionnaires, la principale question qu'il faut se poser est : comment pouvons-nous être plus efficaces? Pour y répondre, Lyne Lavoie fait appel à l'innovation sociale, qu'elle définit comme une approche et une pratique permettant de résoudre des problèmes. La Fondation J. Armand Bombardier est considérée par le public comme innovatrice, car elle est proche des gens. En effet, l'organisme a choisi d'adopter la posture d'apprenante plutôt que celle de l'expert. La conférencière soutient que cette ouverture et cette accessibilité encouragent la créativité au sein de l'équipe. La Fondation a pu ainsi développer des projets d'idéation uniques, comme *Le brainstorming HOLD UP* consistant à voler et adapter les idées des autres, et le projet *Innovateur social en résidence* permettant d'accueillir les idées d'une personne extérieure à l'organisation. En conclusion, Lyne Lavoie souligne qu'il ne faut pas craindre de regarder les choses sous un autre angle, car « le désordre, c'est l'ordre vu autrement! »

[» Pour télécharger les diapositives de présentation – Lyne Lavoie](#)

Devant les difficultés que vivent les musées en réaction au désengagement de l'État, John R. Porter croit qu'il est nécessaire de se rappeler que les problèmes financiers sont présents depuis longtemps. Or, cette situation n'a jamais empêché l'ancien directeur du Musée national des beaux-arts du Québec d'avancer. Il a pris des risques et réinventé les façons de faire entre autres par la présentation de l'exposition à grand déploiement *Rodin à Québec* et par l'acquisition de la maison d'Alfred Pellan à titre d'œuvre d'art. Aller de l'avant, quitte à faire des projets plus modestes, demeure la force du gestionnaire proactif et innovateur. Ce qui est exceptionnel par rapport aux pratiques courantes devient structurant à long terme et contribue à définir une identité muséale. Il souligne que les politiciens n'achètent pas des problèmes, mais des solutions. En effet, la détermination et la passion entraînent l'adhésion. Devant les difficultés, le gestionnaire a deux choix : attendre ou être le moteur du changement. John R. Porter considère le projet muséal comme une conquête : il faut foncer et ne jamais abandonner.

Rédaction :

Catherine Duperron, conservatrice intérimaire, Musée des beaux-arts de Sherbrooke
Céline Lapointe, chargée de communication, SMQ