

Muséologie et gouvernance

Michel Côté

Volume 10, numéro 1, 2021

Gouvernance des musées et droit de la culture

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1093115ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1093115ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Québécoise de Promotion des Recherches Étudiantes en
Muséologie (AQPREM)

ISSN

1718-5181 (imprimé)

1929-7815 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Côté, M. (2021). Muséologie et gouvernance. *Muséologies*, 10(1), 165–178.
<https://doi.org/10.7202/1093115ar>

Résumé de l'article

Organizational structure and governance modes are linked to the definition and orientations of a cultural project. Mintzberg's studies have shown the required compatibility between the choice of a structural model and the project's objectives. From the law creating Quebec's national museums to the delegation to private enterprise of the cultural management of some of these cultural establishments, we can see the impact of an organizational approach on the museum's mission.

Museums have become more complex. New professions and new specialties have allowed museal institutions to enrich their offering but also to reach different publics. The challenge remains to foster the development of these new skills while also ensuring that a common vision of the cultural project is shared. It is therefore a question of sharing responsibilities, communications, evaluation, consultation and decision-making.

The museum does not operate in a vacuum. While it must develop affiliations and partnerships with its social, educational, cultural and environmental settings, it must also expend tremendous energy on its relationship with the economic sphere. The question of financing and the museal institution's economic and structural impact remains at the forefront.

A museum is an organization. With a project. With a team. With partners and within an environment. The museum's direction must answer the question.

Article cinq

Muséologie et gouvernance

Michel Côté¹

1 Michel Côté a publié en 2021 un ouvrage qui retrace son parcours et sa vision de la muséologie à travers son expérience à la direction du Musée de la civilisation et du musée des Confluences : CÔTÉ Michel, *Passion de musées*. De Québec à Lyon, Québec : Septentrion, 2021.

Après avoir été directeur de programmes de soutien aux arts et à la culture au Ministère de la culture du Québec, Michel Côté a pris la responsabilité de directions culturelles au Musée de la Civilisation avant de devenir directeur général de cette institution. Il a également été directeur du Museum du Lyon et directeur/concepteur du Musée des Confluences. Engagé dans le développement de la muséologie, Michel Côté a été président de la Société des musées du Québec, président d'ICOM\ CANADA et a siégé au conseil d'administration de ce regroupement international. Au cours de sa carrière il a participé à de nombreux projets internationaux et reçu de nombreuses récompenses et distinctions soulignant sa contribution au développement de la muséologie.

Dans le cadre d'un colloque sur les musées et la gouvernance tenu en 2017², on m'a demandé d'aborder plus particulièrement la gouvernance et de mettre l'accent sur mes expériences à titre de directeur général d'établissement. La question est toujours un peu délicate, mais elle est importante, et je suis ravi que le milieu universitaire s'y intéresse.

J'ai toujours pensé que la question de l'organisation était un élément central : comment doit-on gérer un musée ? On peut poser comme postulats qu'un musée sans collections, ce n'est pas un musée, ça s'appelle un centre d'interprétation, ou un centre culturel. Qu'un musée sans public, ce n'est pas un musée non plus, ça s'appelle une réserve. En effet, un musée est destiné avant tout à un public, selon la définition du Conseil international des musées (ICOM)³. Mais je dirais qu'un musée sans organisation, ça n'existe pas non plus. Un musée est fondamentalement une organisation, une structure, une façon d'opérationnaliser un projet.

Dès qu'on crée une institution ou une organisation, l'élément de pluralité est présent. Se posent en effet les enjeux de partage du travail, de la supervision, du contrôle et de l'évaluation. Et plus l'institution évolue et se transforme, plus sa gestion se complexifie. Donc, la question de son organisation devient incontournable.

Elle est d'autant plus importante qu'on pourrait commencer à se questionner sur le fait suivant : est-ce possible de développer un modèle de gouvernance institutionnel qui nourrirait la réflexion de tout le monde ? Il y a déjà quelques années, des chercheurs ont étudié la performance des institutions en essayant d'en dégager les caractéristiques communes. J'avais fait

le même exercice avec des étudiants de l'Université Laval dans le cadre d'un cours que j'ai donné. La première question était : qu'est-ce qu'un bon musée ? Comment reconnaît-on qu'un musée est une institution de qualité ? Cette évaluation ne peut pas être uniquement basée sur la mesure de la fréquentation. Il existe des conditions et des critères plus variés pour définir ce qu'est un bon musée. Mais la question suivante est essentielle : une fois qu'on a identifié les bons musées, peut-on dégager un certain nombre de principes communs à tous ces établissements, qui pourraient être bénéfiques pour un musée moins performant s'il les appliquait, qui lui permettraient de devenir un bon musée ?

J'ai voulu présenter un tour d'horizon relativement large de l'idée de la gouvernance pour faire comprendre qu'elle peut se présenter sous plusieurs formes. J'ai choisi de traiter ce sujet en cinq points différents.

La première remarque concerne le statut. On ne peut pas parler du statut sans parler des origines, ou du commanditaire, d'une institution muséale. On peut créer des musées pour toutes sortes de raisons. Par exemple, le Musée des arts et traditions populaires à Paris a été créé après la Première Guerre mondiale pour préserver le patrimoine menacé par l'industrialisation, alors que tout était en train de basculer et de se transformer dans le monde rural. Il était donc important de conserver le patrimoine de chacune des régions françaises (le patrimoine agricole, rural, etc.) dans un monde en transformation. Il y avait une intention, je dirais politique, de conservation du patrimoine. Il y avait également une responsabilité de l'État de conserver la mémoire collective d'une société qui était en voie de disparaître⁴.

2 Ce texte est la transcription de la conférence prononcée lors de ce colloque.

3 « Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. » International Council of Museums, *Définition du musée*,

< <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/> >, Consulté en mai 2022.

4 SEGALIN Martine, *Vie d'un musée : 1937-2005, Paris* : Stock, 2005.

On peut aussi créer des musées pour d'autres raisons. Je pense, par exemple, aux fondations privées. Des collectionneurs privés peuvent décider de créer des institutions muséales pour mettre en valeur leur propre collection, de la faire connaître afin de la « rentabiliser ». Ce faisant, ils se dotent d'institutions muséales particulières avec une signature forte. Nous avons ainsi, à Paris, le fabuleux musée, signé par l'architecte Frank Gehry, abritant la Fondation Louis Vuitton, du collectionneur Bernard Arnault, et le projet muséal Palazzo Grassi, à Venise, qui présente les collections de François Pinault.

L'entreprise muséale privée conduit à une gouvernance tout à fait particulière, lorsque le mécène donne non seulement de l'argent, mais aussi sa collection. Se pose inévitablement l'enjeu du projet culturel. Nous avons pu ainsi constater les débats autour d'une importante donation au Musée d'art et d'histoire de Genève⁵.

168 Par ailleurs, certains projets peuvent avoir des motifs purement urbains ou purement touristiques. Souvenons-nous du cas du Guggenheim de Bilbao, qui a connu un succès touristique grâce à un aménagement urbain qui a transformé la ville. Cette tendance s'est répandue à travers le monde. Quand j'étais directeur à Lyon, le Guggenheim a essayé de s'implanter dans la ville, et le vrai débat tournait autour de ces questions : est-ce qu'on remet 400 millions dans le projet d'un nouveau Guggenheim ou est-ce qu'on investit dans le Musée des beaux-arts ? Ou encore Est-ce qu'on invite La Villette à venir s'implanter à Lyon ou on développe un nouveau concept de musée de sciences et sociétés ? La perspective de faire venir quelqu'un pour développer le tourisme sur un territoire est importante, parce que cela change aussi la gouvernance.

Lorsque le Louvre s'installe à Lens, ou que Beaubourg s'installe à Metz, on découvre la même préoccupation de développement du territoire et, dans chaque cas, les acteurs clés trouvent un principe de gouvernance adapté à cet objectif.

Examinons un autre exemple. Culturespace est une organisation privée dont les actionnaires (fondée par GDF-SUEZ) sont sérieux et ont une forte préoccupation pour la rentabilité. On trouve quatorze établissements en France, qui attirent 4,6 millions de visiteurs et regroupent 400 collaborateurs⁶. Pourquoi la gouvernance a-t-elle été déléguée à une organisation privée ? Il ne s'agit pas de petites institutions. Je pense au Musée Jacquemard-André, qui organise d'ailleurs de très belles expositions, au Palais des Papes et au Musée Maillol, dont la rénovation a été réalisée grâce à Culturespace.

Si la décision est prise de confier son institution à un gestionnaire privé, c'est parce qu'il y a un objectif de rentabilité, de rayonnement ou de collaboration particulière. Si le projet culturel détermine l'orientation, le commanditaire conditionne aussi la réalité de la gouvernance.

Dans ce colloque, il a été question de la valorisation d'un patrimoine territorial, et on a évoqué des savoir-faire liés aux écomusées. Je dirais qu'en général, ce qui m'a frappé au cours des dernières années, et les écomusées en sont un bon exemple, c'est une nouvelle façon de gérer la muséologie. C'est une façon qui interpelle la population de manière plus directe, qui encourage la participation citoyenne et qui implique donc le choix d'un type de gouvernance particulier avec un conseil d'administration fondamentalement représentatif.

On peut s'imaginer qu'un conseil d'administration peut avoir toutes sortes de représentations. On peut avoir, par exemple, ce que j'appelle « une copie conforme ». On se réfère alors au profil sociodémographique d'une

5 POLLI Marco, « Des promesses qui rendent les fous joyeux ? », *Culture Enjeu, Financement mixte des musées*, n° 8, décembre 2015

6 Culturespaces, *Culturespaces. Partager la culture*, < <https://www.culturespaces.com/fr/home> >, Consulté en mai 2022.

société, puis on essaie de l'imiter dans le conseil d'administration. On peut aussi penser que la représentativité pourrait se faire autrement, et cette question est très réelle dans les musées qui se veulent proches des citoyens. Alors, quels citoyens, quels groupes devraient être représentés ?

Pour un musée d'État, l'enjeu fondamental m'apparaît légèrement différent. Il est plutôt lié à son autonomie et à son indépendance. Je crois que les musées nationaux au Québec ont réussi à se développer dès le moment où ils sont devenus autonomes. Avant la *Loi sur les musées nationaux*⁷, adoptée en 1983, les musées étaient fondamentalement des unités administratives du ministère de la Culture, de sorte que la direction d'institution muséale, qui avait une idée d'exposition devait la soumettre à son sous-ministre adjoint, qui la présentait à son sous-ministre, qui la soumettait au ministre... Puis, lorsque la réponse arrivait, il était déjà trop tard : l'exposition était rendue ailleurs. Donc, l'autonomie a été nécessaire pour le développement des musées. Ce choix s'est traduit par l'implantation d'une nouvelle structure où les personnes devenaient responsables.

Toute la crédibilité d'un musée est avant tout basée sur la rigueur. Si les gens viennent au musée, s'il y a 14 millions de visiteurs chaque année dans les musées du Québec, c'est parce qu'ils ont confiance dans le musée, parce qu'ils y trouvent une rigueur scientifique, une rigueur de discours. Cette situation ne veut pas dire que les musées ont toujours raison, mais qu'ils essaient de s'appuyer sur de véritables recherches. Et il plane toujours un doute lorsqu'un musée d'État possède peu d'autonomie. Je vous rappelle le problème du Musée canadien de l'histoire, autrefois le Musée canadien des civilisations, et le débat entourant sa transformation. On a eu un doute, fondé ou pas, sur

l'indépendance de cette organisation et sur sa dépendance au gouvernement central. La question de l'autonomie apparaît donc comme fondamentale, et je regrette que, depuis la nouvelle *Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux* (2016), la nomination d'un directeur général soit faite par le gouvernement. Je pense que ce changement représente un recul majeur. Auparavant, c'était le conseil d'administration qui nommait les directeurs et directrices. Dès lors se pose la question de la crédibilité ou du doute qui peut s'installer autour de ces nominations, puisqu'elles deviennent gouvernementales et non plus autonomes. Bref, on a désavoué le rôle des conseils d'administration.

Si la question des origines et des commanditaires est importante, celle de la tutelle l'est encore davantage. Vous savez comme moi que le réseau muséal français, par exemple, relève de plusieurs chapeaux, dont les deux principaux sont le ministère de la Culture et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ceux qui analysent ce réseau voient d'une façon nette qu'il s'agit d'un réseau à deux vitesses, et que les centres scientifiques et les musées d'histoire naturelle sont défavorisés, comparativement à ceux qui relèvent du ministère de la Culture⁸. Il y a donc là un véritable problème lié à la tutelle pour une raison très simple : l'intérêt du ministère de l'Enseignement supérieur à l'égard de la muséologie n'est pas une priorité, et une fois les budgets prioritairement investis dans les universités, il ne reste plus rien pour les musées.

Sur le territoire français, les musées peuvent relever d'une commune, d'une ville, d'un département, d'une région ou de la métropole. Or, cette dépendance de tutelle influence directement la gouvernance. Dans le cas précis du musée des Confluences à Lyon, qui a intégré le Muséum d'histoire naturelle mon organisme de

7 Chapitre M-44, Loi sur les musées nationaux, Publications Québec, En ligne : < <https://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/m-44> > Consulté en mai 2022

8 Le cas le plus emblématique de cette double gestion des musées en France, qui a donné lieu à un débat qui s'est étendu sur plusieurs années, concerne la création du musée du quai Branly (Jacques Chirac de 2000 à son ouverture en 2006). Les collections provenaient du Musée de l'Homme qui relevait du ministère de l'Enseignement supérieur, alors que le nouveau musée devait composer avec le ministère de la Culture.

tutelle était le département du Rhône. Ce dernier a une vocation sociale et est notamment responsable des collèges : c'est pour cette raison qu'il s'est vu confier la responsabilité du Muséum d'histoire naturelle. Lorsque j'ai défini le projet même du musée des Confluences, je dirais qu'il y a eu une adéquation entre la vision du département sur le développement social et culturel et la vision du musée des Confluences. Cette concordance était nécessaire. Le président du conseil départemental adhérait à l'idée de création de ce musée en reconnaissant qu'il était d'abord et avant tout un lieu de formation et de développement de la société. Donc, pour lui, le musée avait une vocation sociale. Cet exemple illustre bien comment la tutelle peut influencer directement le type de gouvernance et le type de gestion.

Au Québec, on est en voie de reproduire la même erreur qu'en France en voulant diviser le réseau des musées. La force particulière du Québec pour les musées, c'est justement ce réseau, et je crois au rôle de la Société des musées du Québec. Je pense que ce mode de gestion est exemplaire à travers le monde et je cite toujours cet organisme comme étant formidable parce qu'il regroupe à la fois des institutions et des individus sur un même pied d'égalité, et qu'il offre l'espace nécessaire pour discuter, travailler, former, et se développer, d'une manière collective.

Actuellement, on essaie de faire éclater ce réseau en le divisant : en envoyant les centres d'exposition avec le Conseil des arts et en cherchant un nouveau ministère responsable de la muséologie scientifique, comme si la muséologie scientifique ne se préoccupait pas de la culture. Pour moi, un musée demeure un musée : que son thème soit les beaux-arts, l'histoire, l'ethnologie ou la science, il demeure un musée, et la culture scientifique fait partie de la culture. C'est d'autant plus triste que nous souffrons d'une déficience nationale en culture scientifique. Il est ainsi urgent que l'on développe les musées de sciences. C'est pourquoi, à mon avis, cette division des musées n'est absolument pas pertinente. D'ailleurs, on pourrait poursuivre l'analyse, et j'invite les universitaires à aborder la question des organismes de

tutelle par la réalisation d'études comparatives entre l'action du gouvernement fédéral et celle du gouvernement du Québec en matière de gestion du patrimoine.

Il est absolument extraordinaire de constater, par exemple, que le gouvernement fédéral a une véritable politique du patrimoine fondée sur la reconnaissance de faits et d'espaces historiques. Je pense à Parcs Canada et à l'ensemble de ses réalisations, et j'en profite, d'ailleurs, pour lui rendre hommage parce que le Musée de la civilisation partage avec lui ce besoin d'interprétation des faits et des lieux. Il est important de reconnaître qu'il y a là une vision.

Le gouvernement du Québec n'a jamais eu de stratégie à cet égard, sauf en ce qui concerne les trois musées d'État, régis par la *Loi sur les musées nationaux*. Les autres musées sont tributaires d'initiatives privées, ou soutenues par des collectivités publiques qui déposent leurs dossiers au ministère pour tenter d'être reconnues. Il n'existe pas de vision des organismes de tutelle au gouvernement du Québec. Il serait nécessaire d'analyser l'ensemble des musées du Québec pour savoir ce qu'il manque en matière de conservation du patrimoine. Il en résulte une situation générale grandement déficiente pour la protection du patrimoine national. On ne fait pas d'analyse thématique et territoriale pour connaître et mesurer les besoins et les manques, ni pour repérer les patrimoines et les territoires négligés, ni pour s'engager dans un programme cohérent et ambitieux de conservation et de mise en valeur du patrimoine.

En somme, les organismes de tutelle peuvent avoir un impact considérable sur les musées, ce que l'on a tendance à oublier. Souvenez-vous de l'Italie, qui s'est engagée, il y a quelques années, dans une vaste réforme où l'on a remis en jeu les postes de directeurs d'une vingtaine d'institutions, parce qu'on avait décidé de changer l'orientation des musées. On a décidé de renouveler la pensée muséale des établissements italiens, et je ne parle pas seulement de petits musées, mais également de la Pinacothèque de Milan ou des Offices de

Florence, avec, comme résultat, le recrutement de sept directeurs en provenance d'Allemagne, d'Autriche, d'Angleterre et de France.

On ne peut négliger le problème de la transformation du réseau, comme l'a mentionné le rapport Corbo⁹. Je rappellerai que les musées nationaux ont eu droit à plusieurs paragraphes dans ce rapport, mais que cela n'a pas changé grand-chose parce qu'il ne s'est rien passé par la suite. Or, une suggestion intéressante y avait été proposée, notamment sur la question de la structuration et de la restructuration des musées régionaux, c'est-à-dire que l'on ne peut plus fonctionner avec une multitude de petites institutions sur un même territoire. Comment penser autrement la structuration de notre territoire? On sait que des modèles existent ailleurs. Je cite toujours celui de l'Isère, en France, qui gère son patrimoine par l'entremise de 18 institutions, régies par la Direction du Patrimoine, avec la notion commune d'échanges de services. Ce modèle de gestion et de gouvernance est totalement différent du nôtre. Ici, nous sommes éparpillés, divisés en petits îlots qui ont parfois de la difficulté à survivre. Il y avait déjà une tendance à la collaboration dans les régions : je pense à celle de Trois-Rivières, qui a fait une authentique démarche pour réaliser des expositions communes sur l'ensemble de son territoire. Il existe d'autres exemples qui nous amènent à penser autrement la muséologie et l'organisation des musées sur le territoire. Je crois que le réseau des musées québécois est arrivé à ce carrefour et qu'il doit se repenser.

Il ne peut pas y avoir de réponse unique. Je ne défends pas un modèle par rapport à un autre, chaque région ayant son caractère spécifique, chaque territoire étant différent. Le territoire du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, par exemple, et celui de la Mauricie nous amènent dans des mondes complètement différents, ce qui exige des solutions adaptées. C'est pourquoi il faut repenser la structuration du réseau.

J'encourage le milieu universitaire à ouvrir, au cours des prochaines années, ce sujet d'étude, au risque de provoquer des débats animés.

Un mot encore sur cette partie traitant des statuts et des conseils d'administration, sans vouloir revenir en détail sur ce sujet bien connu et pour lequel la Société des musées du Québec a fait un très beau travail en définissant le rôle d'un conseil d'administration par rapport à celui d'un directeur général. Il reste tout de même un certain nombre de questions à se poser au-delà de l'aspect théorique, puisque c'est dans la pratique que l'on constate comment les choses se vivent véritablement. Après toutes ces années, je demeure avec un certain nombre de questions. J'ai toujours eu une très bonne entente avec mes conseils d'administration, et je suis moi-même membre de conseils d'administration. Je connais bien le lien à définir avec une direction générale, tout comme je suis conscient des enjeux, des difficultés et des nuances qu'on doit apporter. Il y a quelques années, ma maîtrise en administration portait sur le phénomène des conseils d'administration et des directeurs généraux dans les musées. C'est indiscutablement un modèle interrelationnel qui possède une dynamique intrinsèque.

Par ailleurs, je souhaiterais qu'on étudie d'une façon un peu plus précise les modes d'évaluation des conseils d'administration. Comment fait-on pour s'assurer d'une évaluation juste de la performance de notre conseil? Comment s'évalue-t-il lui-même? Sur quels critères peut-on se baser pour définir la compétence des dirigeants? Je me pose moi-même ces questions comme membre de conseil d'administration en me demandant : est-ce que je suis utile? À quoi est-ce que je contribue véritablement? Il m'apparaît essentiel de réévaluer le rôle du conseil d'administration et les moyens qu'il utilise pour mettre en œuvre sa stratégie de pérennité et de développement, de formation et d'approfondissement.

9 CORBO Claude, LACROIX Laurier, LAVIGNE Marie, *Entre mémoire et devenir. Rapport du Groupe de travail sur*

l'avenir du réseau muséal québécois, Québec : Ministère de la Culture et des Communications, 2013.

Par ailleurs, beaucoup de conseils d'administration ont développé des structures parallèles : je pense aux fondations, par exemple, qui sont responsables de la recherche de financement et de philanthropie. Ici, au Musée de la civilisation, les deux entités administratives sont présentes, une fondation et un conseil d'administration. Il serait intéressant de voir s'il s'agit d'une tendance qui va s'étendre aux autres musées, et d'observer le type de rapport entre les deux entités. Comment se fait l'arrimage entre la fondation et le conseil d'administration ? Comment s'est établie cette complicité pour éviter qu'on se cannibalise et qu'on soit confronté à deux organisations différentes ?

S'occuper de gouvernance, c'est aussi réfléchir aux structures et à l'organisation du travail, parce que le conseil d'administration émet ses recommandations, qui doivent ensuite s'appliquer dans l'organisation.

Le premier constat que je fais est que, depuis quelques années, les fonctions se sont multipliées et la spécialisation s'est accentuée. Il fut un temps où un conservateur était bien tranquille, travaillant seul. Il faisait la recherche et les expositions tout en passant le balai après¹⁰. Maintenant, c'est plus complexe. De nouveaux métiers sont apparus, d'autres se spécialisent davantage. Cette tendance est évidente en éducation. Auparavant, on assimilait éducation et monde scolaire, et les programmes de médiation muséale visaient cette clientèle. Puis, on s'est rendu compte que l'éducation pouvait s'adresser à tous les types de publics. Dès lors, une question surgit : comment envisage-t-on la médiation avec ces publics pluriels ? Il a fallu développer des compétences et raffiner des approches.

Cette complexité est présente en muséographie, où des fonctions spécifiques ont émergé, que ce soit des spécialistes dans la mise en valeur des objets, d'autres dans la création d'expériences, et d'autres en audiovisuel. La technologie est un autre exemple de domaine où des spécialisations s'imposent de plus en plus dans les métiers. Et donc, la vraie question qui se pose aujourd'hui pour la gouvernance est liée au défi de la coordination, de l'intégration et de la gestion de la cohérence. Travailler ensemble, mais également de façon séparée ou autonome dans un but commun et dans une même direction. Alors comment organise-t-on tout cela ? À quel moment un spécialiste en éducation intervient-il dans une exposition ? À quel moment le muséographe prend-il part à la réalisation du projet et quel est son pouvoir réel par rapport à un chargé de projet ou à un conservateur ? En d'autres termes, il faut repenser le mode de fonctionnement de la muséographie.

Se pose également la question des structures matricielles, des structures fonctionnelles, de tous les types de structures que vous pouvez imaginer et de tous les mécanismes de coordination et d'intégration que vous pouvez inventer. Tout cela devient, pour la gouvernance, des enjeux incontournables.

Je veux insister sur le fait que cette spécialisation, cette complexification du monde du musée, a entraîné des changements architecturaux. On trouve maintenant des auditoriums, des ateliers, des médiathèques, des espaces de réception, des boutiques, des restaurants, etc. On voit bien, dans les nouvelles institutions, qui sont pour moi progressistes – je pense ici au Centquatre-Paris¹¹ –, que le lieu devient alors une véritable destination. Il y a des espaces d'exposition, des espaces de spectacles, des animateurs sur place, un restaurant,

publics et artistes du monde entier. Théâtre, Arts visuels, danse, musique... pensé comme une véritable plate-forme collaborative, il donne accès à l'ensemble des arts actuels, au travers d'une programmation résolument populaire, contemporaine et exigeante ». CENTQUATRE-PARIS, *Découverte du lieu*, < <https://www.104.fr/104-pour-tous/decouverte-du-lieu.html> >, Consulté en mai 2022.

10 Pour comprendre les changements au statut de conservateur dans les musées, voir : BERGERON Yves, BAILLARGEON Lisa, « Le statut de conservateur dans les musées nord-américains : perspectives géopolitiques », (MAIRESSE François dir.), *The politics and poetics of Museology*, vol. 46, 2018, p. 43-59.

11 Le Centquatre-Paris se définit comme une « fabrique artistique et culturelle d'un genre nouveau qui accueille les

des garderies, bref, on a de tout ! Surgit ici la question de la cohérence et de l'intégration, non seulement d'une spécialisation, mais aussi d'une organisation qui est particulièrement sophistiquée, comportant des services, des tarifications, du marketing...

Cela entraîne, pour certains lieux, la question de la cannibalisation. Prenons un exemple concret. Le Musée national des beaux-arts du Québec, avec son nouveau pavillon, doit faire face au défi suivant : comment faire vivre le nouveau pavillon sans tuer l'ancien ? Pour le Musée, cela pose un problème d'intégration des sites, qui s'étendent sur 2,3 km si on en fait le parcours complet. Cette réalité du Musée des beaux-arts est partagée par d'autres, comme le Musée de la civilisation, qui a un problème de gestion et de gouvernance en raison d'appellations aussi diverses que le Musée de la Civilisation, le Musée de l'Amérique francophone, le Musée de Place-Royale, la Maison historique Chevalier, le Centre national de conservation et d'études des collections. Comment gérer le tout d'une façon cohérente, avec une vision intégrée, et ne pas se cannibaliser en mettant en concurrence les différentes composantes ?

À propos du leadership dans les musées

Ces réflexions m'amènent à parler de leadership. En effet, toute la problématique de la coordination pose la question du leadership. Il existe des chaires universitaires en leadership à HEC Montréal. Je me réfère d'ailleurs aux travaux de Laurent Lapierre, qui a été directeur de la Chaire Pierre-Péladeau sur le leadership¹². Je lui rends ici hommage. On sait, par expérience, qu'il y a une variété de leaders selon les circonstances. J'ai toujours pensé que Roland Arpin, à qui on rend hommage dans le cadre de ce colloque, était assurément un leader, et

j'essaie de comprendre ce qui le distinguait des autres. Il me semble qu'un leader est très différent d'un gestionnaire culturel, car un leader est d'abord quelqu'un qui porte une vision et un discours. Ce que Roland Arpin faisait, sans aucun doute. On peut discuter l'origine de cette vision ou la manière dont elle était nourrie mais, ce qui est important, c'est qu'il portait une vision et un discours. Cependant, ce n'est pas tout. Il avait surtout la force de partager cette vision et d'accepter de l'enrichir. Je dirais qu'il possédait un type de leadership partagé en reconnaissant, chez ses collaborateurs, dans son équipe et dans son organisation, qu'il y avait aussi des forces, qu'il y avait aussi des visions venant enrichir la sienne, dans une forme de cohérence. Et pour réussir cela, il faut aussi être fondamentalement exigeant. Je n'ai pas connu de leader qui n'était pas exigeant. J'ajouterais même que je ne connais pas de leader qui n'est pas épuisant et dur à vivre. Pourquoi ? Parce qu'ils savent où aller et qu'ils nous poussent vers ces objectifs, ils nous obligent à aller plus loin. Cette question de l'exigence est aussi primordiale, et je crois que ça vaut la peine pour les universités de continuer à creuser cette question du leadership, et d'établir une typologie des leaders.

Je suis très respectueux en général des gestionnaires d'institutions culturelles parce que je considère qu'ils font un travail formidable, souvent avec peu de moyens.

Si on accepte cette idée que le pouvoir est nécessairement partagé par plusieurs personnes (je me réfère ici à Michel Crosier¹³, que je vous propose de relire), ce n'est pas vrai qu'il y a un pouvoir unique dans une organisation : il y a des pouvoirs multiples. Parfois, dans certaines organisations, ce sont les gens en bas de l'échelle qui ont plus de pouvoir que ceux qui se trouvent en haut, parce que celui qui contrôle la porte d'entrée est aussi important que celui qui

¹² Laurent Lapierre a dirigé la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de sa fondation en 2001 jusqu'en 2013. Il est actuellement professeur honoraire à HEC. HEC Montréal, *Chaire de leadership Pierre-Péladeau*, < <http://chairedeleadership.hec.ca/laurent-lapierre-2/> >, Consulté en mai 2022.

¹³ Michel Crosier est le père de « l'analyse stratégique » et auteur de plusieurs ouvrages, dont *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Le Seuil, 1964 ; *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil, 1977 ; *La société bloquée*, Paris : Le Seuil, 1970 ; *État moderne, état modeste*, Paris : Fayard, 1987 et *La crise de l'intelligence*, Paris : InterÉditions, 1995.

conçoit l'exposition. S'il ne laisse pas entrer les gens, vous êtes dans une mauvaise situation. On doit reconnaître qu'il existe différents types de pouvoir. Donc je pense que c'est une question pertinente à se poser. À propos de la structuration dans l'organisation du travail, j'aimerais ajouter deux ou trois éléments. Il faut se référer aux études qui ont été réalisées sur le sujet pour comparer. Roland Arpin a même publié un texte sur les conditions gagnantes, les structures gagnantes qu'il a mises en place. Je voudrais simplement insister sur cette question de l'organisation, par rapport à l'expérimentation et à l'innovation.

On le sait, les musées sont des organisations dynamiques et évolutives qui sont confrontées à la réalité. On n'ira jamais au bout de notre rôle de médiation d'éducation, etc. Il y aura toujours des choses à accomplir, toujours une remise en question. Quand vous faites des boîtes de conserve, vous savez qu'il y a un moment optimal où vous ne pouvez plus en faire parce qu'il n'y a plus de clients pour en acheter. Mais nous, plus nous faisons d'éducation, plus il y a de clients. Plus nous faisons d'expositions, plus il y a de visiteurs. Nous sommes condamnés à expérimenter et à innover pour mieux jouer notre rôle.

Je voudrais insister sur l'idée que la structuration est nécessaire pour établir un cadre : puisqu'il faut se donner un cadre pour défaire le cadre, si vous n'en avez pas, vous ne pouvez pas le défaire! Je me méfie beaucoup du mot « innovation » et des institutions qui disent qu'il faut innover. Il ne faut pas innover, il faut être pertinent! Pertinent dans notre projet culturel. La personne qui a inventé l'ampoule électrique ne s'est pas dit : un jour, je vais innover! Elle a simplement essayé de résoudre un problème. On est dans la même situation, soit de résoudre les problèmes qu'on rencontre, pour répondre à notre projet culturel. Je n'aime donc pas le mot « innovation ». Parce que je ne veux pas innover et que je n'ai jamais voulu innover. Certains ont dit que j'ai voulu innover, mais, en fait, j'ai voulu être pertinent, et essayer de répondre à de vraies questions de la façon la plus juste pour des publics. C'est pourquoi j'ai tenté de découvrir comment, dans une organisation,

encourager les gens à chercher des réponses aux questions soulevées. Je souhaite que des personnes tentent d'aller plus loin et brisent le cadre dans une perspective cohérente.

Je pense qu'on ne peut pas penser gouvernance sans penser territoire. C'est une illusion totale. Avec Aude Porcedda dans le cadre de l'Agenda 21, nous avons fait la tournée du Québec avec pour sujet la notion même de territoire, pour laquelle j'ai toujours eu une certaine sensibilité, mais lors de ces consultations, je l'ai davantage ressentie. Dans les différents territoires, les musées sont des acteurs touristiques, on l'a déjà dit plus tôt, et le tourisme culturel est assurément un facteur important de développement pour une ville. Toutes les études le confirment, on peut vous dire combien dépense un touriste culturel comparativement à un touriste ordinaire. On sait également qu'un touriste culturel dépense davantage qu'un touriste ordinaire et que les musées jouent un rôle attractif important. Si vous parlez du territoire, vous devrez obligatoirement aborder la question des horaires, des services offerts, de l'action, de la responsabilité culturelle, etc. Le musée doit être en adéquation avec son territoire. Ses responsabilités territoriales sont multiples, de l'étude à la mise en valeur, de la médiation culturelle à l'action collective.

La gestion d'un musée en Gaspésie est différente de celle d'un musée à Québec ou à Montréal, parce que vous devez être en relation avec votre territoire. Le Musée de la civilisation a été construit pour redynamiser un quartier abandonné. Le musée des Confluences a été créé parce que l'on voulait doubler le centre-ville de Lyon. Chaque institution muséale participe au développement territorial. À Québec, le Musée national des beaux-arts a bien réfléchi à cette question lorsqu'il a décidé de déborder de son territoire avec son idée du Quartier des arts.

On a beaucoup parlé de l'enjeu économique, et je constate que tout le monde a le même problème budgétaire : il faut, pour assurer le développement des institutions, augmenter les revenus autonomes et trouver de nouvelles façons pour y parvenir. On peut y arriver avec des coproductions, des activités de

partenariats, le développement de nouveaux secteurs ou la redéfinition de programmes de mécénat, mais je ne vais pas insister sur cette question, sinon sur ce qui est lié à l'éthique et aux valeurs. Je pense qu'on est tous confrontés à cette obligation de se concentrer sur les revenus. On l'a vu avec les économusées, la coexistence de la vision commerciale et de la vision patrimoniale constitue un équilibre délicat à conserver. Je pense que tous les musées feront face, pour leur gouvernance, à cette même réalité. Les conséquences sur la programmation culturelle sont extrêmement dangereuses parce que cette vision peut nuire au projet culturel. Si vous devez faire des choix qui ne seraient pas pertinents uniquement pour des visées budgétaires, cela peut colorer votre projet culturel. Prenons le cas du Musée des sciences d'Ottawa, et de son projet sur l'énergie, commandité par une pétrolière. Un représentant de l'industrie pétrolière participant au comité scientifique, le public a pu s'interroger sur la valeur des informations transmises¹⁴.

On se souvient de l'exposition du Glenbow Museum en 1988, *Le Souffle de l'Esprit*¹⁵, qui a provoqué une révolution dans la muséologie. Depuis, notre rapport avec les Autochtones a changé, et nous avons compris qu'il faut cesser de faire des expositions sur eux, qu'il faut plutôt en faire avec eux. C'est une nuance importante que nous avons apprise à travers les controverses provoquées par *Le Souffle de l'Esprit*.

Mais quel était le véritable enjeu de cette exposition ? Pourquoi à l'époque les Autochtones ont-ils boycotté le projet et protesté ? Les personnes responsables de l'exposition sont allées chercher des objets à travers le monde pour représenter la communauté, mais souvenons-nous, c'est une pétrolière qui était derrière le projet, et les Autochtones étaient en guerre contre cette pétrolière pour la gestion de

leur territoire. On ne pouvait donc pas présenter l'exposition commanditée par Shell alors qu'il y avait un conflit avec la communauté. Il y avait là un problème d'éthique et un choc de valeurs éminemment importants. Je peux vous dire qu'au Musée de la civilisation, où la recherche d'appuis financiers demeure une nécessité, j'ai été confronté à deux reprises à des enjeux liés aux questions de rigueur scientifique, à l'éthique et aux attentes des commanditaires. C'est pourquoi un musée doit avoir des règles claires et transparentes pour maintenir un dialogue ouvert avec ses partenaires tout en s'appuyant sur des convictions et des principes partagés.

Il semble essentiel d'aborder les notions suivantes : les ressources humaines et la définition des tâches, l'importance de définir des mandats ainsi que les rôles et les pouvoirs de chacun. Comment déterminer les responsabilités opérationnelles, les mécanismes d'approbation, ceux de consultation d'information et de collaboration ? Qui est responsable de quoi ? Qui doit-on consulter, informer ? Qui approuve l'action ? Comment se fait l'évaluation de l'atteinte des objectifs ? Comment mesure-t-on les impacts ?

Enfin, je tiens à aborder la gestion du changement. Si le monde et la société changent, les projets culturels s'adaptent, évoluent et se redéfinissent en conséquence. Plusieurs ont connu des évolutions, même parfois des révolutions. Le musée des ATP s'est transformé en Mucem, le Muséum d'Histoire naturelle de Lyon en musée des Confluences, et le Musée d'ethnographie de Genève a également vécu des transformations profondes. On observe une évolution normale des organisations, et la question se pose au sujet de la gestion : comment assure-t-on ce changement ? Comment permet-on de passer du point X au point Y ? Il faut nécessairement entreprendre des actions multiples. Lorsque j'ai pris la direction du

14 BERGERON Yves, « Les liaisons dangereuses ou les relations troubles entre le politique et les musées canadiens », *THEMA*, vol. 1, 2014, p. 127-153.

15 Les controverses provoquées par la tenue de cette exposition dans le cadre des Jeux olympiques de Calgary en 1988 ont mené à plusieurs discussions, dont : Assemblée des Premières Nations, Association des musées canadiens, *Tourner la page : forger de nouveaux partenariats entre les musées et les Premières Nations*, Ottawa : Groupe de travail sur les musées et les Premières Nations, 1994.

Museum d’Histoire naturelle de Lyon, c’était une institution intéressante, mais, disons, négligée, qui avait besoin de rénovation, de restauration et d’un nouveau projet culturel. Mais au-delà du projet culturel, comment favorise-t-on le changement ? Des équipes, par exemple, ont vécu centrées sur les collections et les objets alors que, d’un coup, on leur demande d’être centrées sur les publics. Comment passer d’une culture organisationnelle centrée sur la conservation à une culture organisationnelle centrée sur le visiteur ? Le changement n’est possible que si on privilégie une gestion du changement, ce qu’on a fait en mettant sur pied un programme comme « Le visiteur en tête », avec des études, des évaluations et des études de cas, avec un parcours à l’appui pour provoquer justement ce changement organisationnel.

Je voudrais dire un dernier mot sur le développement de la carrière. Ceux qui forment les muséologues, dans les universités, devraient s’intéresser à cette question. Je suis frustré pour ceux qui commencent dans le domaine, car il me semble que leur développement de carrière est parfois limité. Tout d’abord, la survie des institutions étant limitée, comment faire, dès lors, pour progresser dans une carrière ?

On a un profil anormal en muséologie au Québec : nous avons de grandes et de petites institutions, mais trop peu de taille intermédiaire. Il serait intéressant pour les muséologues de chercher diverses expériences et de continuer à se développer. Combien de personnes sont frustrées en disant « je serais prêt à faire autre chose, en faire un peu plus, mais je ne trouve pas d’espace pour le faire ! » ? Le développement de la carrière, c’est aussi s’occuper de former les futurs gestionnaires de musées. Je participe à des jurys de recrutement en Europe pour des postes de directeurs de musées, et il nous est arrivé de refuser tous les

candidats. C’était souvent d’excellents experts qui connaissaient très bien la conservation, mais qui ne savaient pas comment gérer un musée et du personnel. Manifestement, ils ne savaient pas comment défendre un projet culturel. Il y a un enjeu important relatif à la formation des futurs gestionnaires. Comment les former au-delà de la conservation, pour en faire de vrais gestionnaires ?

La question des publics est, elle aussi, incontournable. Je reviens sur cette idée de la connaissance des publics, de la place des études et des programmes d’évaluation. Au Musée de la civilisation, Lucie Daignault¹⁶ travaille depuis plus de 25 ans sur cette question. Je demeure cependant perplexe à propos de cette idée de connaissance du public et de la manière dont elle permet de changer l’organisation. Comment intègre-t-on les recommandations et le savoir-faire sur le public à l’ensemble de l’organisation ?

Mais aussi comment mesure-t-on notre performance en matière d’efficacité, d’efficience et d’impact ? Un musée a des responsabilités en ce qui a trait à la conservation, au développement des collections, à la recherche et à la médiation. Il faut s’interroger sur notre efficacité, sur quoi on s’évalue et sur quels critères on s’appuie. Comment savoir qu’on fait de vrais programmes de recherche, ou que nos programmes de médiation sont bons ? Que nos programmes de développement des collections sont pertinents ?

C’est aussi la responsabilité d’une organisation de se préoccuper des questions de communication et de marketing. Je pense que le mot « marketing » n’est pas un bon terme pour les musées, car on ne vend pas de produits. On doit tout de même se positionner, définir notre créneau pour assurer la crédibilité de notre établissement. Monsieur Bernard Lamarre,

16 Voir, entre autres : DAIGNAULT Lucie, SCHIELE Bernard, *L’évaluation muséale : savoirs et savoir-faire*, Québec : Presses de l’Université du Québec, 2011 et DAIGNAULT Lucie, SCHIELE Bernard, *Les musées et leurs publics : savoirs et enjeux*, Québec : Presses de l’Université du Québec, 2014.

président du conseil d'administration du Musée des beaux-arts de Montréal¹⁷, m'a fait part d'un élément crucial, alors que l'institution traversait une période difficile, il y a très longtemps : dans les moments de crises, ce n'est pas le temps de réduire les dépenses dans les communications, au contraire, il faut en augmenter les budgets. Donc, comment gérer la communication et les relations avec le public ? Comment doit-on aborder le rayonnement international, national ou régional ? Quelle est la stratégie du musée pour assurer sa présence dans son milieu ?

Je conclus rapidement en répétant ici que je suis très content que les universitaires s'intéressent à la question de la gouvernance et qu'ils ne pourront pas le faire sans, bien sûr, la collaboration de l'ensemble du milieu ni sans une approche pluridisciplinaire. Le Musée de la civilisation a toujours considéré que l'ensemble des disciplines était nécessaire pour comprendre le monde. Je crois qu'il en est de même pour comprendre la gouvernance, avec sa réalité relativement complexe, variée, comportant plusieurs portes d'entrée et faisant appel à plusieurs types de disciplines pour l'appréhender. Que des comptables se penchent sur la question me ravit, mais il faut également que des sociologues spécialistes en leadership ou en organisation du travail et des chercheurs de toutes disciplines s'y intéressent. En définitive, c'est tout le milieu qui va en profiter.

17 Bernard Lamarre (1931-2016) a siégé comme membre du CA du Musée des beaux-arts de Montréal de 1979 à 1982, comme président (1982-1991 et 1997-2008), puis a reçu le titre de président honoraire.

Museology and governance

Organizational structure and governance modes are linked to the definition and orientations of a cultural project. Mintzberg's studies have shown the required compatibility between the choice of a structural model and the project's objectives. From the law creating Quebec's national museums to the delegation to private enterprise of the cultural management of some of these cultural establishments, we can see the impact of an organizational approach on the museum's mission.

Museums have become more complex. New professions and new specialties have allowed museal institutions to enrich their offering but also to reach different publics. The challenge remains to foster the development of these new skills while also ensuring that a common vision of the cultural project is shared. It is therefore a question of sharing responsibilities, communications, evaluation, consultation and decision-making.

The museum does not operate in a vacuum. While it must develop affiliations and partnerships with its social, educational, cultural and environmental settings, it must also expend tremendous energy on its relationship with the economic sphere. The question of financing and the museal institution's economic and structural impact remains at the forefront.

A museum is an organization. With a project. With a team. With partners and within an environment. The museum's direction must answer the question.