

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

REPENSER LA GESTION ET L'ORGANISATION
DES MUSÉES QUÉBÉCOIS

TRAVAIL DIRIGÉ (MSL-6700, 9 CRÉDITS)

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE

PAR

GABRIELLE GAGNÉ

JANVIER 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce document diplômant se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Un merci tout spécial à Lisa Baillargeon pour sa disponibilité, sa grande patience et ses judicieux conseils.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I HISTOIRE ET THÉORIE DE LA GESTION : UNE REVUE DE LITTÉRATURE	5
1.1. La gestion du XXe siècle à aujourd'hui.....	5
1.1.1 Les approches traditionnelles.....	5
1.1.1.1 L'École classique.....	6
1.1.1.2 L'École des relations humaines.....	8
1.1.1.3 La théorie des besoins et des motivations.....	10
1.1.1.4 L'École néoclassique et de la contingence.....	11
1.1.2 Les approches contemporaines.....	13
1.1.2.1 Les entreprises de technologies de l'information et l'Agilité.....	14
1.1.2.2 L'holocratie.....	17
1.1.2.3 Les organisations opales.....	18
1.1.2.4 La méthode hybride.....	19
1.1.2.5 Des entreprises qui innover.....	21
1.2 La gestion muséale.....	24
1.2.1 Histoire et développement.....	26
1.2.2 Approches contemporaines.....	30
1.2.3 Un musée qui innove.....	34
CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE.....	38
2.1 Établir une base comparative : Les entreprises créatives.....	38

2.1.1	Économie et organisation créatives.....	42
2.2	Définir un modèle d'analyse.....	46
CHAPITRE III ANALYSE DE LA GESTION MUSÉALE QUÉBÉCOISE.....		52
3.1	Le Québec, un terrain propice à l'innovation.....	53
3.2	La gestion des musées québécois aujourd'hui.....	56
3.2.1	En théorie.....	57
3.2.2	En pratique.....	61
3.2.3	Le Musée de la Civilisation : un exemple québécois.....	67
3.3	Évaluation de la gestion muséale québécoise actuelle.....	71
CHAPITRE IV REPENSER LA GESTION MUSÉALE QUÉBÉCOISE : LES RECOMMANDATION.....		74
4.1	Culture et climat organisationnel	75
4.2	Le style de leadership.....	84
4.2.1	La direction générale.....	85
4.2.2	Le leader « intrapreneur ».....	87
4.3	Structure.....	89
4.3.1	Diviser les forces.....	89
4.3.2	Centralisation.....	93
4.4	Ressources, compétences et systèmes.....	95
4.4.1	Évaluer et récompenser.....	96
4.4.2	Développer les compétences.....	97
CONCLUSION.....		100
BIBLIOGRAPHIE.....		106

LISTE DES FIGURES

Tableau		Page
1.1	<i>Oakland Museum of California Organizational Chart</i>	34
3.1.	Organigramme du Musée de la Civilisation (2020)	62
3.2.	Organigramme du Musée d'art contemporain de Montréal (2016)	63
3.3.	Organigramme du Musée des Maîtres et Artisans du Québec (2018)	64
4.1.	Réseau du code <i>pratiques relationnelles</i> pour le bloc employé	77
4.2.	Bureaux de Sid Lee Montréal	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Facteurs ayant un impact sur la créativité organisationnelle	43
2.2 Classification en quatre (4) catégories des facteurs ayant un impact sur la gestion et l'organisation « traditionnelle » ou « contemporaine » d'une entreprise	50
3.1 Évaluation de la gestion muséale québécoise actuelle selon la classification en quatre (4) catégories des facteurs ayant un impact sur la gestion et l'organisation « traditionnelle » ou « contemporaine » d'une entreprise.	72

INTRODUCTION

Au cœur de la nouvelle définition du musée présentée et débattue lors de la dernière assemblée générale extraordinaire de l'ICOM tenue le 7 septembre 2019 à Kyoto, des mots tels qu'«inclusif», «polyphonique», «égalité», «participatif», «transparent» et «collaboration» se succèdent dans le but d'affirmer le caractère social et démocratique du musée¹. Bien que consciencieuse, cette nouvelle définition fut largement critiquée pour son aspect idéologique et non descriptif. En effet, certains experts soutiennent que la définition s'attarde davantage à définir ce que le musée aimerait être au lieu de ce qu'il est vraiment, comme une «déclaration de valeurs à la mode²». Toutefois, bien qu'imparfaite, cette définition souligne le désir honorable du monde des musées de s'inscrire dans une époque de changements, de croissance, d'innovation et d'ouverture. Ainsi, il est à se demander quelles sont les actions que peuvent prendre les musées pour atteindre ces objectifs ?

D'abord, il faut mentionner que les musées ne sont pas passifs face à cette situation et qu'ils tentent, bien évidemment au mieux de leurs capacités, d'agir en tant qu'acteur social important de la communauté dans laquelle ils s'inscrivent, mais aussi pour le «bien-être planétaire³». Ainsi, il est possible de remarquer que plusieurs musées posent des actions concrètes pour y parvenir : l'application de programmes sociaux d'inclusion et de diversité, la création de collectes de fonds pour de grandes causes ou l'implantation d'activités mieux adaptées aux différents groupes d'âge. Par exemple, le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM)

¹ ICOM. (2019). *Définition du musée*. Récupéré de : <https://icom.museum/fr>, Consulté le 2 novembre 2020.

² Mairesse, François. (2019). « What exactly is a museum? ICOM comes to blows over new definition », *The Art Newspaper*, Récupéré de : <https://www.theartnewspaper.com/news> , Consulté le 5 octobre 2019.

³ ICOM. (2019). *op. cit.*

propose son *Atelier international d'éducation et d'art-thérapie Michel de la Chenelière* qui entreprend des actions dans le but de « favoriser le mieux-être des divers publics, qu'ils aient des besoins particuliers ou non⁴ ». Toutefois, bien que le « faire » des musées soit à l'image de ses désirs d'innovation, d'égalité et d'inclusion, il est possible de remarquer que son « être », sa structure et sa gestion, est au contraire hiérarchique et archaïque.

En effet, l'expérience terrain démontre l'existence d'une dichotomie entre les actions sociales du musée actuel et son réel fonctionnement interne. Travail en silos, forte bureaucratie et lourde direction : les musées optent la plupart du temps pour des modèles de gestion et d'organisation qui semblent aujourd'hui désuets. De ce constat, il est à se demander si ces derniers ne devraient pas repenser leur fonctionnement interne afin de mieux refléter leurs aspirations à devenir des exemples en matière d'ouverture et de collaboration. En d'autres mots, est-ce que les méthodes de gestion et les structures organisationnelles des musées québécois actuels sont adaptées à la société d'aujourd'hui et permettent-elles de correspondre à leurs aspirations sociales actuelles ?

Au sein de la présente étude, cette problématique sera abordée de manière à trouver réponse pour les musées québécois actuels plus spécifiquement. Néanmoins, le cadre théorique de ce travail ne se limite pas seulement à ce territoire puisque la littérature québécoise sur le sujet est limitée. En conséquence, cette recherche se construit sur différents écrits de théoriciens et praticiens internationaux tout en trouvant aussi réponse au sein d'entreprises et de musées provenant de partout sur le globe. De ce fait, le cadre géographique de cette recherche est large. Le cadre temporel, quant à lui, est plus précis ; la période couverte pour cette étude débute au XXe siècle et s'étend jusqu'à aujourd'hui. Cette limitation est déterminée par la recherche puisque les premières grandes approches de gestion ayant été théorisées sont apparues avec l'industrialisation. Aussi, par choix, cette étude aimerait trouver réponse pour tous les types de

⁴ Musée des beaux-arts de Montréal. (2020). Section *L'innovation en santé et en art thérapie*, Récupéré de : <https://www.mbam.qc.ca/fr/>, Consulté le 2 octobre 2020.

musées québécois, qu'ils soient grands, petits, nationaux ou privés, de manière à émettre des recommandations plus générales qui pourront bénéficier au plus grand nombre. La raison de cette décision provient du fait que la problématique de cette recherche est ouverte, non restrictive et qu'elle a comme objectif d'effectuer une première exploration du sujet. Plus largement, appuyé par des données empiriques et théoriques, cette étude fait office de recherche exploratoire et documentaire, c'est-à-dire qu'elle fournira une base de données pertinente pour développer une seconde phase d'étude, préférablement sur le terrain, pour approfondir davantage le sujet.

Cette étude présente les résultats d'une recherche d'abord instinctive qui prenait essence dans une expérience terrain personnelle. En conséquence, la méthodologie de ce travail de recherche est assez traditionnelle et repose essentiellement sur une exploration théorique dans les ouvrages, livres, articles et sites qui portent sur le sujet de la gestion en général, de prime abord, puis sur la gestion en milieu muséal. Ainsi, le premier chapitre de cette étude prendra la forme d'une revue de la littérature faisant état de l'évolution de la notion de gestion depuis le début de l'industrialisation jusqu'à aujourd'hui. Ce dernier est divisé en deux grandes catégories. En premier lieu, un portrait des différentes approches de gestion et d'organisation théorisées et appliquées du XXe siècle jusqu'à aujourd'hui sera présenté. De nouvelles méthodes de gestion qui, de nos jours, gagnent du terrain au sein de diverses entreprises seront révélées et des exemples terrain seront présentés. En deuxième partie, un portrait de l'évolution de la notion de gestion et d'organisation au sein des musées sera réalisé. Cette revue de littérature se terminera par la présentation d'approches de certains professionnels du domaine muséal qui commencent à contester les méthodes de gestion et d'organisation actuellement en place.

Ensuite, en tenant compte de toutes les informations recueillies dans la revue de littérature, le chapitre suivant présentera la méthodologie de cette étude basée sur deux outils : une base comparative ainsi qu'un modèle d'analyse. D'abord, il sera

intéressant de remarquer que dans la littérature tout comme dans les faits, plusieurs de ces entreprises qui utilisent aujourd'hui des méthodes de gestion et d'organisation innovantes œuvrent non seulement dans le domaine du détail et des technologies, mais aussi dans des lieux créatifs. De ce fait, une analogie entre les musées et les entreprises créatives sera expliquée afin d'établir une base comparative pertinente. La notion d'économie créative dans laquelle la majeure partie des entreprises dites « créatives » sont inscrites sera présentée. L'objectif de cette section sera ainsi de tailler une place pour le monde muséal au sein de l'économie créative et d'ainsi l'inclure dans l'évolution des approches de gestion que ce modèle préconise. Ensuite, à partir des conclusions tirées dans cette première section de la méthodologie, un modèle d'analyse sera présenté. Basé sur un tableau des principes de gestion de l'économie créative, mais aussi sur les diverses caractéristiques soulevées par les théoriciens répertoriés dans la revue de littérature, ce tableau agira comme un modèle d'analyse qui permettra, à la toute fin de cette étude, d'émettre des recommandations appuyées sur la recherche.

Ainsi outillé d'une base comparative et d'un modèle d'analyse, le troisième chapitre de cette recherche prendra la forme d'une analyse de la gestion muséale québécoise. Le Québec sera présenté comme un terrain créatif, propice à l'innovation et ouvert au changement, un lieu où le musée pourrait potentiellement se métamorphoser. Un exemple en ressort : le Musée de la Civilisation. Toutefois, selon l'analyse terrain qui y sera présentée, il semblerait que la majorité des musées du Québec adoptent des méthodes de gestion et d'organisation traditionnelles et potentiellement désuètes.

Finalement, le dernier chapitre de cette étude se basera sur le tableau d'analyse révélé dans la méthodologie pour proposer diverses recommandations qui permettraient aux musées du Québec de répondre à leurs aspirations sociales tout en adoptant un style de gestion qui reflète mieux leurs nouvelles ambitions.

CHAPITRE I

HISTOIRE ET THÉORIES DE LA GESTION :

UNE REVUE DE LITTÉRATURE

Les enjeux présents trouvent souvent réponse dans le passé. Ainsi, quand il en vient à remettre en question des structures aussi imposantes que celles des musées, il est primordial d'effectuer, de prime abord, une recherche historique sur le sujet. En effet, avant d'émettre toute recommandation en matière de gestion muséale, la suite de cette étude présente un survol des théories et avenues qui ont parcouru le monde du travail depuis plus de cent ans. Cette première base de recherche a pour objectif d'établir les fondements de la notion de gestion et de les situer dans le temps. La deuxième partie de cette revue de littérature présentera un portrait théorique de la gestion en milieu muséal d'hier à aujourd'hui.

1.1 La gestion du XXe siècle à aujourd'hui

1.1.1 Les approches traditionnelles

Les théories de gestion et les méthodes organisationnelles que nous connaissons aujourd'hui ont été créées et théorisées au temps de la révolution industrielle, au début du XXe siècle. Cela s'explique par l'arrivée des diverses technologies de machinerie qui impose de surcroît une modernisation des méthodes de travail. En effet, c'est à ce moment de l'histoire que le modèle traditionnel du travail en atelier se voit remplacé par celui de l'usine. Cette nouvelle réalité qui met ainsi en compétition l'Homme et la machine vient grandement modifier l'organisation et

la gestion interne des entreprises⁵. Puisque le travail de l'ouvrier devient mécanique, répété et chronométré, les entreprises ont soif de productivité. C'est pour répondre à ce nouvel objectif que diverses théories et écoles de gestion ont graduellement vu le jour. Aujourd'hui, force est de constater que ces dernières ont évolué au gré des préoccupations sociales, politiques et économiques de leur époque. Sans faire état de la totalité des approches et écoles développées depuis la révolution industrielle, ci-dessous seront présentées les plus importantes : l'École classique, l'École des relations humaines, la théorie des besoins et des motivations, l'École néoclassique et l'École de la contingence.

1.1.1.1 L'École classique

Pour ne présenter que les plus populaires, Max Weber (1864-1920), Henry Fayol (1841-1925) et Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sont de ces premiers gestionnaires qui ont repensé la gestion en entreprise vers le début du XXe siècle. Bien qu'ayant certaines idées divergentes, leurs pensées sont complémentaires et s'articulent autour du travail à la chaîne, de l'importance de la division des tâches et de la structure hiérarchique. D'abord, pour Weber, économiste et sociologue allemand, une entreprise devrait agir comme le fait l'État et son administration, c'est-à-dire adopter « un système hiérarchique, un fonctionnement impersonnel et un pouvoir non héréditaire⁶ ». Il décrit la bureaucratie comme une « nécessité pratique⁷ », pour un état ou une entreprise puisqu'en tant que « détenteur d'un monopole étendu⁸ », ces derniers ont « besoin de la bureaucratie afin d'éveiller et de maintenir la foi en sa domination⁹ ». Croyant ainsi fermement à la rationalité de

⁵ Karsten, L. (s.d). *La naissance de la théorie de l'organisation et du management*, Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation, Récupéré de :

<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/003/ltdo.pdf>, Consulté le 3 octobre 2020.

⁶ Larousse, Encyclopédie en ligne. (2019). *Bureaucratie*, Récupéré de : <https://www.larousse.fr/encyclopedie/>, Consulté le 28 novembre 2019.

⁷ Louisot, Jean-Paul. (2005). *100 questions pour comprendre et agir : La gestion de risque*, Éditions Afnor, p.6., Récupéré de : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf>, Consulté le 2 décembre 2019.

⁸ *Ibid.*

⁹ Louisot, *op.cit.*, p.6.

cette forme d'organisation du point de vue de l'efficacité et de la régularité, Max Weber appuie ainsi une gestion plus standardisée et prévisible.

Pour son contemporain, Henri Fayol, « à mesure que grandit l'entreprise, la division verticale du travail c'est-à-dire la création de rôles managériaux devient inévitable afin d'assurer une coordination des activités à plus grande échelle¹⁰ ». C'est suivant ce même ordre d'idée que Fayol, dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*, propose la notion de commande et d'unité de commande en soulignant que « la centralisation est un fait d'ordre naturel qui consiste en ce que dans tout organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction¹¹ » et que c'est de cet endroit que « partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisation¹² ».

Finalement, l'approche de gestion la plus importante de l'École classique est celle théorisée et mise en pratique par Frederick Taylor. Pour ce dernier comme pour Weber et Fayol, il est impossible de produire en masse sans une organisation précise et disciplinée. Son approche en est une plus systématique qui « vise avant tout à augmenter la productivité grâce à l'application de démarches rigoureuses ou scientifiques¹³ ». Ce dernier proposait de « produire des analyses détaillées des modes de travail et des techniques de production (gestes, cadences, etc.), afin d'établir “the one best way”, la meilleure manière de diviser le travail et de produire¹⁴ ». Il est le représentant le plus connu de cette époque de théorisation de la gestion, en particulier grâce à des livres comme *Principes du Management Scientifique*¹⁵. La popularité de son approche et l'efficacité de son application ont

¹⁰ De Geuser, Fabien. (2015). *Petites histoires des théories du management*, Managers Attitude : Dossier Histoire, 14 pages, Récupéré de : http://www.managerattitude.fr/wp-content/uploads/2015/03/DOSSIER_Histoire. Consulté le 29 novembre 2019.

¹¹ Fayol, Henri. (1999). *Administration industrielle et générale*, Éditions Dunod, Paris, p.36.

¹² *Ibid.*

¹³ De Geuser, *op.cit.*, p.4.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Winslow Taylor, Frederick. (1967). *Principes du management scientifique*, Collections : The Norton library, New York W. W. Norton, 144 pages.

mené à dénommer cette nouvelle méthode « Taylorisme », approche de gestion encore largement répandue et utilisée aujourd'hui.

Ainsi, en analysant ces théories dites classiques, il est possible de remarquer une importante valorisation des structures rationnelles et hiérarchiques. Cette méthode verticale de la gestion d'entreprise, qui autrefois était visible au sein du gouvernement, du clergé et de l'armée¹⁶, fait son entrée dans le monde des entreprises dès le XXe siècle et perdure encore aujourd'hui. Bien que cette méthode ait pu faire ses preuves et se démontrer efficace pour certaines entreprises et organisations, il est possible de reprocher à ses approches classiques « d'évoluer vers la bureaucratie et le cloisonnement, et d'avoir été plus adaptées à des systèmes fermés et des environnements stables, d'avoir négligé par ailleurs les facteurs de pouvoir et de conflits humains¹⁷ ». En effet, certains universitaires issus des branches de ressources humaines contestent ces approches en leur reprochant de « négliger les dimensions psychologiques de la motivation au travail, réduisant souvent celle-ci au simple jeu de la carotte et du bâton¹⁸ » et de ne pas s'adapter à ses divers environnements. Ces derniers font partie de l'approche appelée l'École des relations humaines.

1.1.1.2 École des relations humaines

Pour expliquer ce nouveau courant idéologique suivant celui des théoriciens de l'École classique, il est intéressant de faire référence à l'anecdote historique suivante :

¹⁶ De Geuser, *op.cit.*, p.4.

¹⁷ Lefèvre, Patrick. (2002). Théories et stratégies du management, *Les Cahiers de l'Actif-N° 314-317*, p.31., Récupéré de : https://static.convergencerh.com/medias/3/Theories_et_strategies_du_management.pdf, Consulté le 24 novembre 2019.

¹⁸ De Geuser, *op.cit.*, p.5.

Les expériences dites Hawthorne, réalisées par des chercheurs de Harvard entre 1924 et 1932 dans une usine de Western Electric et continuée par les travaux de Elton Mayo, vont réintroduire cette dimension dans les sources de productivité. Durant ces expériences, les chercheurs ont modifié les conditions de travail (la luminosité en particulier) et les systèmes incitatifs des ouvrières pour observer l'impact sur la productivité. Curieusement, cette productivité augmentait même quand la luminosité se dégradait. Et elle s'améliorait même chez les ouvrières qui ne faisaient pas partie de l'expérience. Les raisons en étaient que les ouvrières étudiées s'étaient senties valorisées par le fait d'être observées, écoutées et consultées par des chercheurs. En outre, elles avaient été souvent rassemblées par ces derniers et avaient alors constitué un collectif. Tout cela avait stimulé leur motivation et renforcé leur productivité¹⁹.

Cette expérience réalisée au début de XXe siècle est l'un des premiers fondements de l'École des relations humaines. En réaction à l'École classique rationaliste qui prônait une certaine déshumanisation du travail en réduisant « l'homme à l'état de machine, le salaire au rendement, et des cadences infernales²⁰ », l'École des relations humaines propose un courant de pensée dit « qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain²¹ ». Les auteurs des divers écrits de ce courant baseront leurs approches sur « l'incertitude des environnements et une certaine irrationalité du comportement humain²² ». La capacité sociale du travail prend le dessus sur sa capacité physique et son niveau de motivation est maintenant une des principales clés de la réussite d'une entreprise. Elton Mayo, Mac Gregor et Herzberg feront partie de ces théoriciens et praticiens qui appuieront une gestion plus soucieuse de l'humain et de ses motivations. Par exemple, pour Mayo, père fondateur de la sociologie du travail, l'importance du geste et de la gouvernance est remplacée par celle de l'être et de la collectivité. Ses écrits reposent sur « l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au

¹⁹ De Geuser, *op.cit.*, p.5.

²⁰ Louisot, *op.cit.*, p.6.

²¹ *Ibid.*

²² Lefèvre, *op.cit.*

travail²³». Selon lui, les relations de groupes au sein d'une entreprise sont primordiales puisque le travailleur retire sa motivation de ses relations et son appartenance à un groupe. Bien qu'aujourd'hui, le facteur humain soit une idéologie inhérente au bon fonctionnement et à la réussite d'une entreprise, à l'époque de Mayo, « management was hardly viewed as a profession, and the idea of considering human relations in factories and offices was astonishing²⁴ ».

Toutefois, bien que les contributions des théoriciens de l'École des relations humaines proposent une approche plus sociale que l'école classique, la vision de ces derniers « ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la Direction Générale (donc la division verticale du travail) et n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien²⁵ ». En effet, bien que les théoriciens de l'École des relations humaines considèrent davantage l'expérience des employés, la structure préconisée par ces derniers reste celle de la hiérarchie.

1.1.1.3 La théorie des besoins et des motivations

Un autre courant de pensée prend forme dans le monde de la gestion et s'allie à la théorie des besoins et des motivations. En effet, suivant la « pyramide de Maslow²⁶ », des auteurs comme Douglas Mac Gregor, Chester Barnard et Frederick Herzberg s'éloignent davantage de la théorie classique et taylorienne en proposant des avenues encore plus axées vers le social que l'École des relations humaines. Par exemple, Mac Gregor est d'avis que la théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue, qu'elle est basée sur

²³ Rostan, Georges. (2006). *Histoire du management et théorie des organisations*, Conservatoire national des Arts et Métiers de Lyon, p.13., Récupéré de :

<https://philpapers.org/archive/ELSROA.pdf>, Consulté le 29 novembre 2019.

²⁴ C.S Trahair, Richard, Zaleznik, Abraham. (2017). *Elton Mayo : The Humanist Temper*, Routledge, New-York, USA, p.2., Récupéré de :

<https://books.google.ca/books?id=aKs0DwAAOBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>, Consulté le 3 décembre 2019.

²⁵ Rostan, *op.cit.*, p.13.

²⁶ Maslow, Abraham. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 396 pages.

des modèles qui se sont plus adaptés aux réalisations de l'entreprise moderne et que son pivot central, l'autorité, n'est qu'un outil parmi d'autres²⁷. Dans son livre qu'il publie en 1976 et qu'il nomme *La dimension humaine de l'entreprise*²⁸, Mac Gregor énonce sa populaire théorie « X » et « Y ». Cette dernière « ressert les grands postulats et principes tayloriens qui affirment la répugnance à l'effort des individus²⁹ », mais se concentre aussi sur les « motivations profondes de l'individu³⁰ » et « considère l'homme comme potentiellement autonome et créatif, soucieux de prise de responsabilité et de satisfaire ses besoins supérieurs³¹ ». Ainsi, Mac Gregor estime « que les principes d'organisation qui régissent les sociétés industrielles modernes ne permettent pas de tirer le meilleur parti de la capacité de l'homme moyen³² ». En ce sens, il est évident que la position de ce dernier en était une beaucoup plus axée sur le travailleur que celle de ces prédécesseurs.

1.1.1.4 L'École néoclassique et de la contingence

Finally, il est important de soulever rapidement les propos de l'École néoclassique et ceux de l'École de la contingence. Sans présenter ici leurs apports respectifs, il est important de retenir que toutes deux représentent une synthèse entre l'approche classique et celle des relations humaines. Pour bien présenter l'approche néoclassique, les ouvrages *My years with General Motors*³³ d'Alfred P.

²⁷ De Geuser, *op.cit.*, p.6.

²⁸ Mac Gregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill Edition, New-York, 144 pages.

²⁹ Scieur, Philippe. (2008). *Sociologie des organisations : Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Armand Colin, Chapitre Les apports de la psychologie industrielle, 4e para., Récupéré de : <https://book.google.ca>, Consulté le 2 décembre 2019.

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² Encyclopaedia Universalis. (2015). *Sociologie du travail et des organisations*, 26, Chapitre Le mouvement des relations humaines, 2e para., Récupéré de : <https://books.google.ca>, Consulté le 23 novembre 2019.

³³ P. Sloan, Alfred. (traduit de l'anglais par M.Perineau). (1966). *Mes années à la General Motors*, Editions Hommes et techniques, 371 pages.

Sloan et *The Practice of Management*³⁴ de Peter Drucker sont des outils pertinents à consulter. Au sein de ces ouvrages, la division autonome et la direction par objectif sont de nouvelles approches développées permettant une décentralisation du pouvoir et un travail plus collaboratif et libre par département³⁵. Pour ce qui est de l'École de la contingence, elle porte plutôt bien son nom. En effet, cette dernière propose une approche plus divisée qui ne prône pas l'utilisation d'une structure par rapport à une autre, mais plutôt une organisation qui soit mouvante et adaptée à son contexte d'émergence. Par exemple, l'ouvrage de Tom Burns, professeur de sociologie à l'Université d'Édimbourg et du psychologue George Macpherson Stalker, *The Management of Innovation*³⁶, stipule que la structure d'une organisation dépend des facteurs externes, soit de l'incertitude et de la complexité de la technologie et du marché. Les auteurs de cette École définissent deux types de structures, une plus mécaniste et adaptée à des environnements stables, une plus organique qui répond à des environnements instables³⁷. Ces derniers ne soutiennent pas qu'une structure est meilleure que l'autre, mais qu'au contraire, les deux sont des idéaux types et qu'il est plus courant de voir l'application d'une combinaison de ces deux approches³⁸. Cette approche est plus ancrée dans la réalité d'aujourd'hui ; elle s'adapte aux changements sociaux, économiques et technologiques à travers l'innovation et l'adaptation.

Bien que les différentes écoles de pensée se soient autant contredites que complétées, il est possible de discerner une certaine évolution du concept de gestion qui tend vers une plus grande importance de l'homme et de sa performance. En effet, les différentes théories se sont modulées selon les changements de leur époque respective. Il est intéressant de remarquer que,

³⁴ F. Drucker, Peter. (1969). *The Practice of Management*, Collection Management Series, Éditions London Pan Books, 79 pages.

³⁵ Lecocq, Pierre, Bonnefous, Bruno, Le Goavec, Yves. (2014). *Objectif DCG Management 2014-2015*, Hachette Éducation, p.14.

³⁶ Burns, Tom, Stalker, George Macpherson. (1971). *The Management of Innovation*, Collections : Social science paperbacks, Édition London Tavistock, 269 pages.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

puisque l'industrialisation s'est taillé une place importante dans la société contemporaine, le monde des affaires a rapidement compris qu'il devait capitaliser sur la performance de l'Homme pour réussir. Du même coup, les entreprises ont dû revoir leurs méthodes de gestion autrefois axées sur la performance du produit et de la machine pour laisser une plus grande place au bien-être et au développement du potentiel de leurs travailleurs. Cette idéologie continuera de prendre forme et d'étendre son influence au sein du monde de la gestion. Aujourd'hui, les méthodes de gestion ont grandement évolué et tentent de prendre place au sein des entreprises contemporaines. Dans cette époque de globalisation, les entreprises font face à des enjeux importants et se doivent de repenser leur façon de gérer leurs activités et leurs employés.

1.1.2 Les approches contemporaines

Aujourd'hui, les théories sur l'organisation et la gestion continuent de croître. En effet, il existe un grand nombre d'écrits sur le sujet, certains présentant des approches pouvant paraître plus rationnelles que d'autres. Cette progression rapide du nombre de publications sur ces deux notions est naturelle, puisqu'elle répond à la croissance rapide du monde technologique et aux diverses nouvelles entreprises qui s'établissent de façon exponentielle. En effet, le monde des affaires doit, tous les jours, s'adapter à de nouveaux facteurs économiques, politiques, culturels et technologiques.

Certaines nouvelles approches de la gestion et de l'organisation des entreprises sont à l'image de ce nouveau désir d'adaptabilité et de réponse aux changements rapides du monde contemporain. Pour nommer quelques exemples de compagnies qui ont adopté de nouvelles méthodes de gestion, il est possible de penser à Zappos et plus près de nous au Québec, GSoft, SidLee ou Regitex. Ces dernières, qui seront plus largement présentées plus loin dans cette étude, ont revisité la

structure de leurs organisations respectives et repensé leurs méthodes de gestion afin de répondre à de nouveaux facteurs : la technologie, la concurrence et la montée rapide des milléniaux. Le but de ces nouvelles théories organisationnelles est ainsi de trouver des solutions et des améliorations qui profitent autant à la compagnie qu'aux employés. D'un côté, ces approches sont rentables pour les entreprises puisqu'elles garantissent l'innovation et de l'autre, elles assurent une gestion plus transparente, juste, collaborative et agréable pour les employés. Ci-dessous seront présentées certaines de ces approches contemporaines de gestion en débutant par celle qui a influencé les suivantes : la méthode Agile issue des entreprises de technologie de l'information.

1.1.2.1 Les entreprises de technologie de l'information et l'Agilité

Depuis près de 40 ans, l'industrie logicielle fait face à une évolution fulgurante. Ceci s'explique entre autres par le développement rapide des nouvelles technologies qui, d'un côté, rend rapidement obsolète certains logiciels et de l'autre, propose de nouveaux outils permettant l'innovation. Faisant ainsi face à des changements rapides, l'industrie logicielle optait toutefois pour une gestion de projets lourde en processus, ce qui rendait le démarchage trop lent et les résultats peu concluants. C'est en réponse à ce problème que, « dans la seconde moitié des années 1980 et au cours des années 1990 que la méthode agile a pris forme³⁹ ». Le terme méthode de gestion « agile » vient ainsi du domaine de la technologie de l'information (TI) qui, dans ces années où « l'essor des réseaux de télécommunications et de l'innovation technologique⁴⁰ » était fulgurant, devait trouver une nouvelle manière d'organiser son travail. Jeff Sutherland est l'homme derrière cette nouvelle approche de gestion dans le domaine des TI. Frustré de voir ses projets toujours tomber à l'eau avant même d'être terminés par faute de

³⁹ Hussain, Junaid. (2019). *Qu'est-ce que la gestion de projet agile ?*, Université McGill, Récupéré de : <https://www.mcgill.ca/continuingstudies/fr/article/quest-ce-que-la-gestion-de-projet-agile>, Consulté 18 décembre 2020.

⁴⁰ *Ibid.*

temps et d'argent, ce dernier s'est inspiré de la méthode Lean⁴¹ développée par les grandes compagnies japonaises de l'époque, entre autres Toyota, Fuji et Honda⁴².

En 2001, après tout de même plusieurs années d'application de la méthode Agile dans diverses entreprises, une équipe rédige le Manifeste Agile. Ce sont dix-sept experts œuvrant dans le développement logiciel qui se sont rassemblés pour définir quelles étaient les caractéristiques de cette nouvelle approche de gestion et comment elle devait être appliquée⁴³. Ce manifeste eut un effet monstre au sein des entreprises du secteur technologique, mais aussi dans plusieurs autres domaines d'affaires. En effet, le Manifeste a amorcé « un véritable changement culturel » où « l'humain est remis au centre des préoccupations⁴⁴ ».

Aujourd'hui, il faut comprendre que l'agilité d'entreprise est une philosophie plus qu'une théorie, visant à « augmenter la capacité d'une organisation à s'adapter facilement et rapidement aux changements qu'elle subit⁴⁵ ». Ainsi, elle permet de contribuer à divers aspects qui sont, de nos jours, nécessaires au bon fonctionnement et développement d'une entreprise. Il est possible de définir la méthode agile de cette manière :

⁴¹ Bien que les principes de la méthode Lean et Agile se ressemblent, il est important de les dissocier de la manière suivante : « Une méthodologie Lean se place à l'échelle de l'entreprise et évalue une forme de système dans un système général » alors que « la méthodologie Agile se positionne à l'échelle d'un projet et à une réflexion sur un système unique ». Ainsi, il est aujourd'hui commun de voir des entreprises dites « Lean » qui utilisent la méthode Agile de gestion de projet. Récupéré de : <https://kostango.com/lean-vs-agile/>

⁴² Littlefiel, Andrew. (2017). *Gestion de projets: méthode Agile et Scrum pour les nuls*, Récupéré de : <https://blog.trello.com/fr/methode-agile-scrum-gestion-projet>, Consulté le 8 décembre 2020.

⁴³ *La méthodologie Scrum expliquée simplement : Le Guide Ultime de la Méthode Agile Scrum*, Nutcache, Récupéré de : <https://www.nutcache.com/fr/blog/methodologie-scrum/>, Consulté le 8 décembre 2020.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ *Ibid.*

Le management agile, du point de vue du travail, est à l'opposé du taylorisme : il suppose une organisation holistique et humaniste fondée sur la motivation rationnelle, l'engagement cognitif et l'implication émotionnelle des ressources humaines. Il favorise non seulement l'expression, l'écoute, le partage, mais aussi la responsabilisation et l'apprentissage collectif continu pour le passage à l'action, l'actualisation et la concrétisation des idées⁴⁶.

Pour y arriver, l'agilité d'entreprise propose plusieurs outils tels que la planification adaptative et une approche itérative, mais surtout « une délégation de l'autorité et l'augmentation de l'autonomie des individus en capitalisant sur la mise en place d'équipes autonomes et responsables⁴⁷ ». Parmi ces outils, la plus populaire dans le monde des TI est sans aucun doute la méthode SCRUM. Cet outil de gestion de projet découle de l'idéologie et des valeurs derrière l'approche agile et s'utilise plus facilement dans un contexte de développement technologique. Néanmoins, les principes de la méthode agile commencent à se détacher du monde des TI et élargissent tranquillement leur champ d'application.

En effet, c'est sous l'influence des premières approches de gestion agile proposées par les TI que plusieurs autres méthodes ont été théorisées et appliquées, et ce, dans tous les domaines, allant de la santé, à l'éducation jusqu'aux entreprises culturelles. Par exemple, la méthode agile peut même être utilisée en construction :

⁴⁶ Cohendet, Patrick, Simon, Laurent. (2011). L'importance accrues de la créativité au sein des entreprises contemporaines, *Effectif*, 14 (4), Récupéré de : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/l-importance-accrue-de-la-creativite-au-sein-des-entreprises-contemporaines>, Consulté le 6 octobre 2020.

⁴⁷ *Ibid.*

Il semble y avoir un potentiel considérable pour faire des bénéfices de l'adoption de la gestion de projet agile dans les phases de prédesign et de design en construction : le développement itératif et incrémental peut faciliter les solutions créatives, particulièrement pour des exigences complexes et incertaines⁴⁸.

En effet, « certains des plus grands noms dans les secteurs des médias, des technologies, des finances et même du secteur gouvernemental ont adopté la méthode agile et font l'éloge de son efficacité⁴⁹ ». Ainsi, puisque ces principes gagnent en popularité, les modèles et les outils se multiplient rapidement. Découlant de l'approche « Lean » et « Agile », un éventail de nouveaux modèles se sont dessinés depuis les vingt dernières années. Chacune appuie, entre autres, une plus grande autonomie du travailleur, une réduction de l'autorité des postes de cadres et de directeurs et un aplanissement de la structure hiérarchique. Ci-dessous sont présentées les plus récurrentes et les plus documentées.

1.1.2.2 Holocratie

Théorisée par Brian Robertson dans son livre *Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World*⁵⁰ en 2015, la notion d'holocratie est une réponse au modèle traditionnel de gestion et d'organisation qui propose un « mode de gouvernance fondé sur l'intelligence collective et la mise en place d'équipes

⁴⁸ Levesque, Marie-Michelle. (2014). *L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes*, Mémoire, Université du Québec à Montréal, p.26., Récupéré de : <https://archipel.uqam.ca/6741/1/M13529.pdf>, Consulté 4 septembre 2020.

⁴⁹ La « méthode agile » : qu'est-ce que c'est et pourquoi est-elle si populaire en TI. (2019). Randstad, Récupéré de : <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/innovation-en-milieu-de-travail/quest-ce-que-la-methode-agile-et-pourquoi-est-elle-si-repandue-dans-le-monde-des-ti/>, Consulté le 2 septembre 2020.

⁵⁰ Robertson, Brian. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Co, 250 pages.

auto-organisées⁵¹ ». Popularisé par son adoption en 2012 par la grande compagnie *Zappos*, cet outil de gestion d'entreprise a pour objectif de structurer et de gérer l'organisation en remplaçant l'utilisation de la hiérarchie par une approche de gestion distribuée. En d'autres mots, cette méthode permet d'octroyer aux équipes plus de latitude et d'autonomie tout en continuant de suivre les missions et objectifs émis par l'organisation⁵². Pour ce faire, cette méthode repose sur trois logiques internes quant à l'élaboration de la structure⁵³. Elle préconise une constante évolution de cette dernière, un établissement des pratiques de réunions et de gestion pour faciliter les prises de décision rapide et conçoit nécessaire d'effectuer un « changement fondamental de mentalité vers plus d'autonomie et de liberté d'action pour les employés⁵⁴ ». L'holocratie permet ainsi à l'entreprise d'être plus flexible envers ses employés et d'atteindre plus efficacement l'innovation. Cette nouvelle confiance venant des systèmes de gouvernance vient ainsi permettre une plus grande efficacité, un rendement plus créatif et ouvert en plus de créer un environnement de travail stimulant⁵⁵.

1.1.2.3 Les organisations opales

Pour Frédéric Laloux, auteur du livre *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*⁵⁶, l'organisation et la gestion d'une entreprise est vue d'une manière qui s'apparente à celles que proposent l'holocratie et l'agilité d'entreprise. Toutefois, ce dernier instaure un nouveau concept, celui de l'entreprise comme un « organisme vivant complexe⁵⁷ ». Laloux aborde ainsi la

⁵¹ Proulx, Martin. (2019). *Démystifier les nouvelles approches de gestion*, Sur le blog Audacium, Récupéré de : <https://audacium.com/demystifier-les-nouvelles-approches-de-gestion/>, Consulté le 2 décembre 2019.

⁵² Robertson, *op.cit.*, p.46.

⁵³ Proulx, *op.cit.*

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ Laloux, Frédéric. (2019). *Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Éditions DIATEINO, Belgique, 483 pages.

⁵⁷ Proulx, *op.cit.*

structure organisationnelle d'une entreprise comme un « écosystème » qui est régie par des éléments extérieurs changeants. Partant de cette vision, les organisations opales se caractérisent généralement par trois concepts : « l'autogestion (un système basé sur des relations entre pairs, sans besoin de hiérarchie, de consensus, ou de contrôle centralisé), la complétude (un ensemble cohérent de pratiques qui invitent les membres à récupérer leur intégrité intérieure) et un objectif évolutif (cette idée d'organisme vivant)⁵⁸ ». Ainsi, un peu comme le veut l'holocratie et l'agilité d'entreprise, les organisations dites « opales » appuient l'autonomie des équipes, mais pensent le tout selon une gestion organique menant à une évolution presque naturelle de la compagnie.

1.1.2.4 La méthode hybride

Partant du constat que plusieurs de ces méthodes contemporaines de gestion partagent des principes et des idéologies semblables, il est possible de penser qu'une seule manière de fonctionner n'est peut-être pas la clé du succès. En effet, fusionner l'approche Lean et Agile en une seule stratégie de gestion pourrait aussi permettre aux entreprises de répondre plus efficacement à l'entièreté de leurs besoins. Par exemple, comme l'explique Goran Putnik et Zlata Putnik dans leur ouvrage *Lean vs agile in the context of complexity management in organizations*⁵⁹, « le développement logiciel Lean devrait être utilisé dans un environnement stable, prévisible et linéaire. À l'opposé, l'approche Agile gagnerait à être utilisée dans un environnement dynamique, imprévisible, incertain et non linéaire⁶⁰ ». Partant de cette idée, adopter une approche hybride de gestion permet de mieux répondre aux différentes réalités de l'entreprise.

⁵⁸ Proulx, *op.cit.*

⁵⁹ Putnik, Goran D & Putnik, Zlata. (2012). Lean vs agile in the context of complexity management in organizations, *Learning Organization*, 19 (3), p. 248- 266., Récupéré de : <https://doi.org/10.1108/09696471211220046>, Consulté le 2 mai 2020.

⁶⁰ Levesque, Marie-Michelle, *op.cit.*, p.6.

Plus loin encore, il est même possible d'allier approches contemporaines et traditionnelles. En effet, comme le soulignent les théoriciens de l'École de la contingence ci-haut présentés, peut-être que combiner une approche plus traditionnelle à une approche plus « humaine » permettrait une meilleure application des principes selon le type d'entreprise, son nombre d'employés et ses missions. « Souvent, on pense que la gestion de projet traditionnelle et la méthode agile se font concurrence. En fait, ce n'est pas du tout le cas. Peu de gens savent que les deux méthodologies peuvent cohabiter dans une même organisation⁶¹ ». En effet, « il serait pertinent de se questionner sur la possibilité d'adopter une méthodologie de gestion facilitant l'adaptation au changement et l'innovation tout en profitant des avantages liés à la planification et au contrôle⁶² ». Certains auteurs se sont penchés sur cette question. Par exemple :

Cohen, Lindvall et Costa (2004) croient que les méthodes agiles et traditionnelles doivent être combinées : afin d'atteindre un équilibre, les processus devraient être choisis en fonction du nombre de personnes travaillant sur le projet, du domaine d'application, de l'importance et de la priorité du projet ainsi que du degré d'innovation⁶³.

Pour leur part, Vinekar, Slinkman et Nerur (2006)⁶⁴ « déclarent qu'il doit y avoir une "structure double" qui combine les deux approches puisque celles-ci possèdent leurs avantages respectifs⁶⁵ ». Ces derniers sont d'avis que « d'un côté pratique, on ne peut malheureusement remplacer complètement une méthode par une autre⁶⁶ » et qu'ainsi doubler le modèle de gestion selon la pertinence de son application est une avenue réalisable. Ce modèle double permet à une organisation de superviser deux secteurs d'affaires soit un « basé davantage sur l'exploitation permettant de faire des profits à l'aide de connaissances déjà bien établies et un

⁶¹ Hussain, Junaid, *op.cit.*

⁶² Levesque, Marie-Michelle, *op.cit.*, p.13.

⁶³ *Ibid.*, p.14.

⁶⁴ Vinekar, V., C. W. Slinkman et S. Nerur. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? an ambidextrous view. *Information Systems Management*, 23 (3), p. 31-42., Récupéré de : DOI: [10.1201/1078.10580530/46108.23.3.20060601/93705.4](https://doi.org/10.1201/1078.10580530/46108.23.3.20060601/93705.4). Consulté le 4 mai 2020.

⁶⁵ Levesque, Marie-Michelle, *op.cit.*, p.14.

⁶⁶ *Ibid.*

deuxième secteur basé sur l'exploration afin d'assurer une croissance de l'organisation⁶⁷ ». De ce fait, combiner sous une même entreprise des aspects de la méthode traditionnelle aux nouvelles approches est potentiellement une façon de faire qui permettrait aux entreprises de mieux répondre à leurs besoins respectifs.

Malgré que ces approches semblent alléchantes, sont-elles réellement appliquées ? À la lumière de diverses entrevues journalistiques collectées pour cette étude, il semblerait que de nouvelles avenues de gestion fassent effectivement leur apparition au sein d'entreprises québécoises, mais aussi à l'international.

1.1.2.5 Des entreprises qui innovent

Dans un article paru en 2014 dans le journal *Les Affaires*, la journaliste Mélissa Guillemette, présente l'entreprise québécoise d'intelligence artificielle GSoft comme une entreprise où la structure organisationnelle est aplanie au maximum. Au sein de ce texte, il y est souligné que chez GSoft, chaque équipe de développeur a un supérieur, mais que tous les employés sont vus comme égaux. Marianne Lemay, responsable des ressources humaines de la compagnie mentionne :

À part les cinq associés qui chapeautent chacun leur créneau, il n'y a pas de directeur, de VP et d'assistant pour faire notre café. Certains employés ont plus de responsabilités, et obtiennent le salaire qui vient avec, mais ils ne seront pas perçus comme des chefs⁶⁸.

Une autre entreprise située en Beauce, cette fois-ci une industrie de production de textiles, nommée Régitex, a aussi revu sa structure et sa gestion il y a quelques

⁶⁷ Levesque, Marie-Michelle, *op.cit.*, p.15.

⁶⁸ Guillemette, Mélissa. (2014). Le plaisir au boulot selon GSoft, Journal en ligne *Les Affaires*, Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/dossier/mesurer-et-optimiser-vos-rh/le-plaisir-au-boulot-selon-gsoft/573470>, Consulté le 29 novembre 2019.

années. Dans l'article « Bye bye boss ! » publié en 2018 dans l'*Actualité*, Régitex est présentée comme cette compagnie qui n'a plus aucun dirigeant à sa tête, seulement des employés qui prennent des décisions en comité. Dans ce texte, Lisa Fecteau, ancienne directrice générale de la compagnie et aujourd'hui propriétaire affirme : « Celui qui sait fait. Le patron ne peut pas tout savoir et tout régler⁶⁹ ». En abolissant le comité de direction, cette dernière a voulu répartir les décisions et laisser plus de pouvoirs à ses employés en les invitant à prendre part à divers comités prenant place chaque semaine. Les employés sont rémunérés selon leur expérience et leurs heures, mais aussi selon leur taux d'implication dans les divers comités⁷⁰. Lisa Fecteau croit en ses employés et soutient que la hiérarchie ne répond pas à l'épanouissement de tous dans la société actuelle. Selon elle, il n'est pas logique que le monde évolue et que tout innove, mais que les structures des organisations québécoises restent hiérarchiques :

Au XIXe siècle, quand la population était largement analphabète et peu informée, il fallait une structure pyramidale. En 2018, les employés sont formés et informés. On leur demande d'être intelligents, éduqués, inventifs et on ne les écoute pas⁷¹.

Somme toute, ces nouvelles méthodes de gestion et de structure des organisations commencent de plus en plus à s'intégrer au monde des affaires québécois, mais aussi à l'international chez des compagnies comme Pantagonia, Buurtzorg, Sun Hydraulics ou FAVI⁷². Par exemple, sur la page principale du site web de la compagnie Buurtzorg, le slogan souligne clairement la vision de leur organisation sur la gestion du travail : « Humanity over bureaucracy⁷³ ». Aussi, sur le site de FAVI, il est possible d'y lire : « *FAVI*, led by its former Director Jean-François Zobrist, developed in the 80's a customer focused organization where the structure

⁶⁹ Nadeau, Jean-Benoît. (2018). « Bye-bye boss ! ». *L'Actualité*, Récupéré de : <https://lactualite.com/lactualite-affaires/bye-bye-boss/>, Consulté le 29 novembre 2019.

⁷⁰ Proulx, *op.cit.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² *Ibid.*

⁷³ Buurtzorg. (2019). *Home Page*, Récupéré de : <https://www.buurtzorg.com>, Consulté le 2 décembre 2019.

fade to assure full listening of the autonomous and responsible teams. An unusual management that promotes a constant search for Customer Love, trust in human being and innovation⁷⁴». Ainsi, ce n'est pas seulement sur le territoire québécois que ces nouvelles méthodes font apparition.

Pour conclure cette première section, il est possible de postuler que la notion de gestion évolue et s'adapte selon les changements sociaux, politiques, et économiques du monde dans lequel nous vivons. De manière générale, il est possible de remarquer une évolution de la machine à l'homme qui influence graduellement un développement des modèles de gestion vers une approche où l'humain occupe une place centrale. De nos jours, en raison de la vitesse imposée par la globalisation et le développement technologique, mais aussi avec les diverses causes sociales qui prennent place dans la sphère publique, le travail en entreprise doit trouver des méthodes tout aussi innovantes qu'humaines. Ainsi, comme il fut démontré, diverses nouvelles approches de gestion et d'organisation ont vu le jour et ont tranquillement pris place au sein certaines entreprises contemporaines.

Toutefois, il est intéressant de remarquer que les structures organisationnelles et les méthodes de gestion les plus utilisées aujourd'hui sont encore celles qu'adoptaient les entreprises du début du XXe siècle :

On n'a jamais autant publié de livres sur le management qu'aujourd'hui. Pourtant on s'aperçoit que des théories et des modèles décrits il y a presque un siècle font encore largement autorité dans les entreprises⁷⁵.

C'est par ailleurs ce qui semble le cas pour le monde muséal qui, depuis sa création, opte pour une méthode de gestion et d'organisation faisant davantage référence aux approches traditionnelles. Toutefois, à la lumière de la littérature se

⁷⁴ FAVI. (2019). Section *About*, Récupéré de : <http://www.favi.com/en/about-favi/>, Consulté le 2 décembre 2019.

⁷⁵ De Geuser, *op.cit.*, p.1.

sont révélées de nouvelles approches en matière de gestion muséale qui s'apparentent aux principes des avenues contemporaines ci-haut présentées. C'est ainsi ce qui nous amène à faire état des diverses approches de gestion muséale soulevées dans la littérature.

1.2 La gestion muséale

Les musées, depuis leur création, tiennent des airs d'élitisme et de bourgeoisie. Cela peut d'abord s'expliquer par le fait que la genèse du musée que nous connaissons aujourd'hui est le cabinet de curiosités :

Caractéristique du dynamique questionnement scientifique de la fin du moyen âge et des deux premiers siècles de l'époque moderne, le cabinet, créé par et pour les membres de l'élite intellectuelle, abrite à compter du XVe siècle un véritable microcosme, un abrégé de l'univers connu, voué à l'étude et à l'accumulation des connaissances⁷⁶.

Au départ privés, ces cabinets appartenant à de richissimes collectionneurs ou d'importants scientifiques attirent au fil du temps les publics curieux. Ces derniers se transforment rapidement, passant d'un lieu de rencontre de la bourgeoisie au musée que nous connaissons aujourd'hui. Ce qui est intéressant à retenir de cette descendance du cabinet de curiosité est la notion de classification qui, avec les Lumières et le rationalisme, influence la gestion des objets de collection :

⁷⁶ Gagnon, H. (1992). Du cabinet de curiosités au musée scientifique. Le musée italien et la genèse des musées à Montréal dans la première moitié du XIXe siècle. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 45 (3), p.415., Récupéré de : <https://doi.org/10.7202/304993ar>, Consulté le 3 mai 2020.

[...] il y a une forte corrélation entre la genèse de l'idée de musée sous les Lumières et le fait plus général de «classer» comme savoir de l'organisation dans l'encyclopédisme. La période révolutionnaire, fondatrice de la notion de patrimoine, croise plusieurs séries d'histoires : la jeunesse des musées, mais aussi une maturité des techniques de classification portée par les naturalistes qui s'exprime matériellement dans l'arrangement des collections⁷⁷.

Cette manière de classer les collections instaure naturellement un ordre et une hiérarchisation à la façon de gérer l'institution muséale. Effectivement, la structure organisationnelle du musée tend à suivre les principes de la classification : « Autrement dit, c'est faire système, enchaîner des divisions hiérarchisées et assigner une place unique à chaque élément, il s'agit donc de clôturer le monde en une série de sous-divisions⁷⁸ ». Bien qu'à l'époque, la notion de gestion n'était pas encore développée au sein de ces lieux-musée, il est intéressant de remarquer que cette importance pour l'ordre et la classification se fait aujourd'hui encore grandement ressentir dans la manière de gérer les collections, mais qu'elle déteint aussi sur son fonctionnement général et sa structure interne.

De plus, non seulement en raison de son caractère politique et élitiste, mais aussi en raison de ses fonctions premières, le musée s'organise de manière rationnelle et contrôlée. Par exemple, sa mission première, celle de conserver, tend à rendre le musée moins enclin au changement. Autrement dit, « the first problem is that museum are by nature conservative and resistant to change⁷⁹ ». Aussi, est-il possible de stipuler que cette idée de conserver ce qui a beaucoup de valeurs culturelle et monétaire fragilise l'institution muséale et pourrait aussi expliquer cette frilosité face au changement ?

⁷⁷ Daugeron, Bertrand. (2009). Classement et rangement des « objets des sauvages » vers 1800 : L'ordre méthodique comme écriture des objets, *Culture & Musées, Numéro thématique : L'écriture du patrimoine* (dir. Cécile Tardy), 14, p 40., Récupéré de : https://www.persee.fr/doc/pumus_1766-2923_2009_num_14_1_1506, Consulté le 2 octobre 2020.

⁷⁸ *Ibid.*, p.42.

⁷⁹ Janes, Robert.R. (2013). *Museums and the Paradox of Change*, Routledge, p. 5.

Bref, en soi, l'institution qu'est le musée en est une bien établie et normée, où l'ordre et le conservatisme assurent une plus grande sécurité pour les objets, mais reflètent aussi son appartenance historique aux sphères élitistes et politiques. Il est même possible de dire que le musée a, depuis sa création, adopté le célèbre principe de « form follows function⁸⁰ ». Ainsi, les musées d'aujourd'hui devraient repenser leur structure organisationnelle afin de coller davantage à leurs nouveaux idéaux. À ce sujet, un vent de changement se fait sentir au sein du monde muséal. Effectivement, certains théoriciens et praticiens du milieu commencent à prendre parole et questionner les systèmes de gestion et organisation en place dans les musées et ce, partout dans le monde. Si le musée a depuis toujours semblé strict et rigide, il souhaite aujourd'hui définitivement se parer d'un tout autre air. La section suivante présente l'évolution de la notion de gestion muséale depuis le début du XXe siècle à aujourd'hui.

1.2.1 Histoire et développement

Comme a su le démontrer la première partie de cette revue de littérature, la période de l'industrialisation fut le berceau de diverses théories et approches en gestion des organisations. En effet, c'est au cours de ce siècle que « les grandes entreprises se sont développées, les services de l'administration publique se sont étendus⁸¹ » et que « de multiples activités se sont institutionnalisées⁸² ». Des principes de rationalisation de Max Weber jusqu'aux approches plus sociales et nuancées de l'école néoclassique, la notion de gestion a évolué rapidement, et ce sur une courte période. Les institutions muséales n'ont pas manqué à cette

⁸⁰ « Form follows function » est un célèbre principe inventé par l'architecte Louis Sullivan (1856-1924) qui énonce le principe selon lequel la forme d'un bâtiment ou d'un objet doit être directement liée à sa fonction ou à son objectif. Ce principe a guidé l'architecture moderniste et le design industriel du XXe siècle, Récupéré de : https://journals.lww.com/jcraniofacialsurgery/Citation/2020/04000/Form_Follows_Function_Function_Follows_Form.4.aspx, Consulté le 2 décembre 2020.

⁸¹ Ballé, Catherine. (2003). Musées, changement et organisation, dans *Culture et Musées*, 2, p.17., Récupéré de : <https://doi.org/10.3406/pumus.2003.1176>, Consulté le 12 décembre 2020.

⁸² *Ibid.*

évolution, mais ont certainement emprunté des chemins différents que ceux des grandes entreprises. En effet, ces dernières ont grandement tardé à questionner leur organisation et leur structure et c'est ce qui explique le manque flagrant de littérature sur le sujet. Un article toutefois permet de présenter un portrait pertinent : « Musées, changement et organisation » écrit par Catherine Ballé et publié en 2003 dans la revue *Culture & Musées*.

Dans ce texte, l'auteur explique d'abord que « la redéfinition des missions de l'institution a été privilégiée sans grande attention pour ses modes d'organisation⁸³ ». En effet, « l'indifférence du monde des musées en matière d'organisation a été en quelque sorte renforcée par l'absence d'intérêt de la part des spécialistes en sciences humaines à l'égard non seulement des musées, mais également du musée comme organisation⁸⁴ ». Toujours selon le même ouvrage, le désintérêt de la part des spécialistes en ressources humaines et en gestion s'explique ainsi :

La négligence de l'organisation peut ainsi s'expliquer par l'histoire institutionnelle des musées. Ce phénomène a sans doute été renforcé par le fait que, dans l'après-guerre, le musée est demeuré en dehors du champ de la sociologie empirique et de l'approche managériale qui ont souligné l'importance du phénomène organisationnel, que celui-ci soit appréhendé dans une optique théorique ou pratique. Le musée étant absent dans les travaux des premiers sociologues. Il n'apparaît pas non plus dans les innombrables recherches effectuées sur les organisations⁸⁵.

Ainsi mis de côté, Ballé mentionne que les musées ont tardé à repenser leurs méthodes de gestion et sont réalistement restés pris dans une structure traditionnelle. À ce propos, Anne Gombault dans son ouvrage *La nouvelle identité organisationnelle des musées* publiée en 2003 affirme de même : « Du musée "bourgeois" du XIXe siècle conçu par un corps d'experts pour un nombre limité d'amateurs, jusqu'aux années 1960, le modèle du musée est resté inchangé,

⁸³ Ballé, *op.cit.*, p.17.

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ *Ibid.*, p.19.

présentant un caractère “traditionnel” selon la terminologie de Weber». Selon Ballé, ceci s’explique aussi par le fait qu’« au niveau des musées, les conceptions de l’organisation mises en œuvre ont été influencées par l’expérience des autres secteurs ou institutions — dans certains cas, le modèle de référence a été celui de l’administration publique⁸⁶ ». De ce fait, une structure hiérarchique, divisée et bureaucratique est le modèle qui s’est naturellement incrusté dans la plupart des musées.

Toutefois, comme l’exprime Gombault, il est vrai qu’un changement se fait sentir au tournant des années 1960 dans le monde muséal. En effet, « une véritable mutation s’est opérée, le modèle traditionnel s’est estompé et les musées sont devenus “modernes”⁸⁷ ». Ceci s’explique entre autres par le fait que partout sur le globe, le niveau de vie et d’éducation augmente et les musées se multiplient rapidement⁸⁸. En effet, Gombault fait un portrait rapide de cette situation en quelques phrases :

Les musées se sont multipliés, diversifiés ; leurs infrastructures ont été rénovées et développées, leurs activités se sont étendues, leur image a changé, la fréquentation a explosé, leur personnel est bigarré et s’est étoffé, leur gestion s’est rationalisée et leur organisation s’est complexifiée. Engagés dans un mouvement de démocratisation culturelle, soumis à d’importantes contraintes financières, les musées ont élargi leur public, intégré des objectifs éducatifs, et de ce fait sont rentrés dans une ère gestionnaire faisant d’eux de véritables entreprises culturelles⁸⁹.

Malgré cet important changement au sein du monde muséal, il n’en restera seulement que des modifications au niveau de la division des départements et des modernisations physiques et matérielles comme des rénovations majeures ou des ajouts technologiques. En effet, comme l’affirme Ballé, « malgré l’importance de

⁸⁶ Ballé, *op.cit.*, p.24.

⁸⁷ Gombault, *op.cit.*, p.189.

⁸⁸ Le nombre de musées a considérablement augmenté entre 1960 et 1990 : de 2000 à 5000 aux États-Unis, de 1000 à 4000 en Allemagne, de 1000 à plus de 2000 en France et en Grand Bretagne. (extrait tiré de Gombault, *op.cit.*, p.189.)

⁸⁹ Gombault, *op.cit.*, p.189.

ces modifications, les musées n'ont pas fait de l'organisation une priorité. Quasiment à leur insu, ils sont devenus des organisations complexes⁹⁰ ». En effet, il semblerait que d'une part, l'organisation muséale se soit complexifiée et que d'autre part elle soit restée largement inchangée.

Certes, les méthodes de gestion traditionnelles ont fait leurs preuves au sein des musées, et ce, depuis de nombreuses années. Toutefois, n'ayant jamais réellement été analysées ou questionnées, est-ce que ces dernières sont adaptées aux besoins actuels du musée ? À ce sujet, Ballé mentionne :

Le futur des musées dépendra de leur capacité à préserver leur vocation patrimoniale, à maintenir leurs objectifs culturels et sociaux, mais il aura également pour fondement une amélioration de leurs modes de fonctionnement. La maîtrise de ces différents paramètres suppose la gestion du passé, une projection dans l'avenir, une volonté de concertation et de coopération ainsi que l'acquisition d'une expertise en matière d'organisation. C'est pourquoi l'organisation est un enjeu majeur des musées de demain⁹¹.

Ainsi, il est possible d'affirmer que les institutions muséales n'ont généralement jamais suivi l'évolution des approches de gestion qui sont nées au XXe siècle et qu'un changement s'impose. Malgré le fait que la littérature sur l'histoire de la gestion muséale ne soit pas foisonnante, il est possible de trouver de plus en plus d'écrits contemporains qui revendiquent des changements importants en matière de gestion et d'organisation.

⁹⁰ Ballé, *op.cit.*, p.24.

⁹¹ *Ibid.*, p.29.

1.2.2 Approches contemporaines

Aujourd'hui, il existe différentes façons de gérer un musée. Cela s'explique par le fait que les besoins et les enjeux de chacun sont différents et dépendent de leur situation géopolitique. En effet, puisque les structures administratives et juridiques des gouvernements régissent le mode de fonctionnement des musées, les structures organisationnelles et les méthodes de gestion varient beaucoup d'un pays à l'autre. Il existe différents guides et manuels qui traitent de la gestion muséale. La plupart du temps, ces derniers sont rédigés par les musées eux-mêmes, leur gouvernement en place ou des instances publiques reconnues dans le milieu. Ces guides font souvent office d'outils de travail pour le personnel des musées ou d'ouvrage de référence pour approfondir des études particulières. Par exemple, *Comment gérer un musée : Manuel pratique*⁹², est un recueil de divers écrits publié par l'ICOM en 2006 qui « a pour objet de présenter les aspects essentiels de la gestion de musées ouverts sur le monde contemporain et soucieux de répondre aux besoins et aux attentes des visiteurs et de la communauté tout entière⁹³ ». Ainsi, ces guides permettent aux nouveaux musées ou à ceux qui tentent de se réactualiser de bien exécuter les méthodes et structures de gestion perçues aujourd'hui comme « normatives » et « traditionnelles ». Toutefois, de plus en plus, les praticiens et théoriciens du monde muséal les contestent.

De prime abord, le questionnement n'est pas nouveau :

⁹² UNESCO/ICOM (dir. Boylan, Patrick.J.). (2006). *Comment gérer un musée : Manuel pratique*, Récupéré de : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147854>, Consulté le 2 septembre 2020.

⁹³ *Ibid.* p.vi.

As early as 1942, in the *American Association of Museums/Metropolitan Museum of Art report, The Museum as Social Instrument*, it was recognized that the departmental structure in museums needed adjustment, since the usual structural pattern having been developed long before people recognized, for example, that public education had any part to play in museum missions⁹⁴.

Ainsi, au milieu du XXe siècle, certains professionnels reconnaissaient déjà que la structure organisationnelle des musées et ses méthodes de gestion devaient être repensées dans le but de répondre à ses enjeux contemporains. Bien qu'il existe tout de même peu d'études et d'ouvrages sur ce sujet dans le milieu muséal, les articles commencent à se faire nombreux. Effectivement, plusieurs théoriciens et praticiens commencent à prendre parole sur le web à ce sujet.

Par exemple, l'article *Towards a more human-centered museum : Part 1, Rethinking hierarchies*⁹⁵ de Mike Murawski, détenteur d'un doctorat en éducation de l'American University à Washington et directeur de l'éducation et des programmes publics au Portland Art Museum, amène de nouvelles réflexions sur la problématique de la gestion et de la structure des musées d'aujourd'hui. Au sein de ce texte, la question de la légitimité du système hiérarchique au sein des musées est largement abordée. Murawski y affirme :

In order to become social organizations that achieve positive impact in their communities, museums need to be rethinking their internal organization structures. Most museums rely on deeply ingrained, top-down structures that rely on territorial thinking, defined protocols, and traditional reporting structures based on academic degrees, power, silos, division, and oppression⁹⁶

⁹⁴ Corsane, Gérard. (2005). *Heritage, Museums and Galleries*, Routledge, London, p.62.

⁹⁵ Murawski, Mike. (2018). *Towards a More Human-centered Museum: Part 1, Rethinking Hierarchies*. Art Museum Teaching, Récupéré de : <https://artmuseumteaching.com/2018/01/22/rethinking-hierarchies/>, Consulté le 20 novembre 2019.

⁹⁶ *Ibid.*

Murawski souligne ainsi qu'en tant qu'institution au devoir social, il serait primordial de revoir la gestion interne des musées. Selon lui, la hiérarchie met l'accent sur le pouvoir et la division et cela ne permet pas au musée de pouvoir répondre à ses aspirations sociales. En effet, ce dernier souligne que pour atteindre ses objectifs, le musée doit assurer le bien-être de son « human ecosystem » : ses employés, ses bénévoles, ses visiteurs et sa communauté⁹⁷. Pour ce faire, il explique que le pouvoir doit être réparti entre tous les employés afin d'assurer un sentiment d'accomplissement personnel menant à une participation accrue des équipes. Il est selon lui bénéfique de revoir la hiérarchie pour augmenter le potentiel social du musée. À ce sujet, il mentionne :

When we rethink and replace the outdated hierarchies, there is clearly a greater potential for a broader base of individuals to feel personal ownership over the meaningful work of museums in their communities⁹⁸.

Aussi, une structure organisationnelle axée sur le visiteur et non plus sur l'objet permet d'améliorer l'expérience muséale, mais aussi assure une meilleure médiation du contenu. En d'autres mots, les musées centrés sur le visiteur, la communauté, reflète un changement au sein des musées : « from being *about* Something to being *for* Somebody⁹⁹ ». Ce changement de paradigme est radical pour le musée qui, inévitablement, devrait s'outiller à la mesure de ses ambitions et Murawski n'est pas le seul à prôner cette réforme.

L'ouvrage de 2009 *The Manual of Museum Management*¹⁰⁰, écrit par Gail et Barry Lord, présente un portrait actuel de la gestion muséale anglaise et américaine, mais propose aussi des études de cas à l'international. Des propos semblables à ceux de Mike Murawski y sont tenus. En effet, les auteurs affirment que la

⁹⁷ Murawski. (2018). *op.cit.*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ Weil, Stephen E. (1999). From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum, *Daedalus*, 128 (3), America's Museums, 30 pages., Récupéré de : <https://www.jstor.org/stable/20027573>, Consulté le 22 mai 2020.

¹⁰⁰ Lord, Barry, Lord, Gail. (2009). *The Manual of Museum Management*, AltaMira Press, 356 pages.

division des équipes en silos ne permet pas une collaboration efficace et éloigne les employés du contenu du musée et de ses missions communes. Selon eux, « some institution group all content-related staff together then associate all operations and administration personnel, and cluster a third external affairs group (development, special events, communication, marketing). This may have advantages for larger institution but tends to result in an administration-heavy museum, with two-thirds of the departments not concerned with the museum's content¹⁰¹ ». Ces derniers exposent aussi les diverses formes de structures organisationnelles que peuvent utiliser les musées : hiérarchique, matricielle ou horizontale. Gail et Barry Lord ne tentent pas de définir quelle est la meilleure approche et souligne plutôt que « these models are by no means mutually exclusive and may be used in combination as required in the life of the museum¹⁰² ». En ce sens, ces derniers proposent des avenues de gestion, mais n'indiquent pas quelle est la meilleure façon de faire. Néanmoins, sans prétendre détenir la réponse à cet enjeu, les auteurs défendent tout de même une restructuration des modèles de gestion et s'entendent pour dire qu'un changement est de mise : « The need is for a repositioned organization that is flat, flexible, participatory, loosely structured and decentralized¹⁰³ ».

Bien que ce projet de refonte des structures internes de l'institution muséale semble utopique et irréalisable, certains musées agissent comme de réelles preuves qu'un changement peut s'opérer. À titre d'exemple, une institution revient à maintes reprises dans la littérature. Adoptant une structure plus souple, participative et horizontale, ce musée a opté pour une gestion interne construite par projet et évoluant autour de leur premier objectif : le public. Basée sur la confiance et la collaboration, cette méthode est née en Californie au *Oakland Museum*.

¹⁰¹ Lord & Lord, *op.cit.*, p.29.

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Janes, *op.cit.*, p.5.

1.2.3 Un musée qui innove

Elizabeth Merritt, fondatrice du *Center for the Future of Museums*, réalise en 2013 une entrevue avec Lori Fogarty, à l'époque CEO du *Oakland Museum of California*, qu'elle publie sur le site internet de l'*American Alliance of Museum*. Elle énonce ceci en introduction :

A reporter recently asked me to name the biggest barrier standing in the way of museums adapting to the forces shaping the future. My reply was "ourselves—the funding and organizational structures that tether us to outdated models and failed strategies." However unsuccessful these models are, sometimes the barrier that keeps us from discarding outdated ways of operating is simply too high to scale. Hence my pleasure in sharing the story of the Oakland Museum of California—a story that illustrates how massive disruption can be turned into an opportunity for reinvention and growth¹⁰⁴

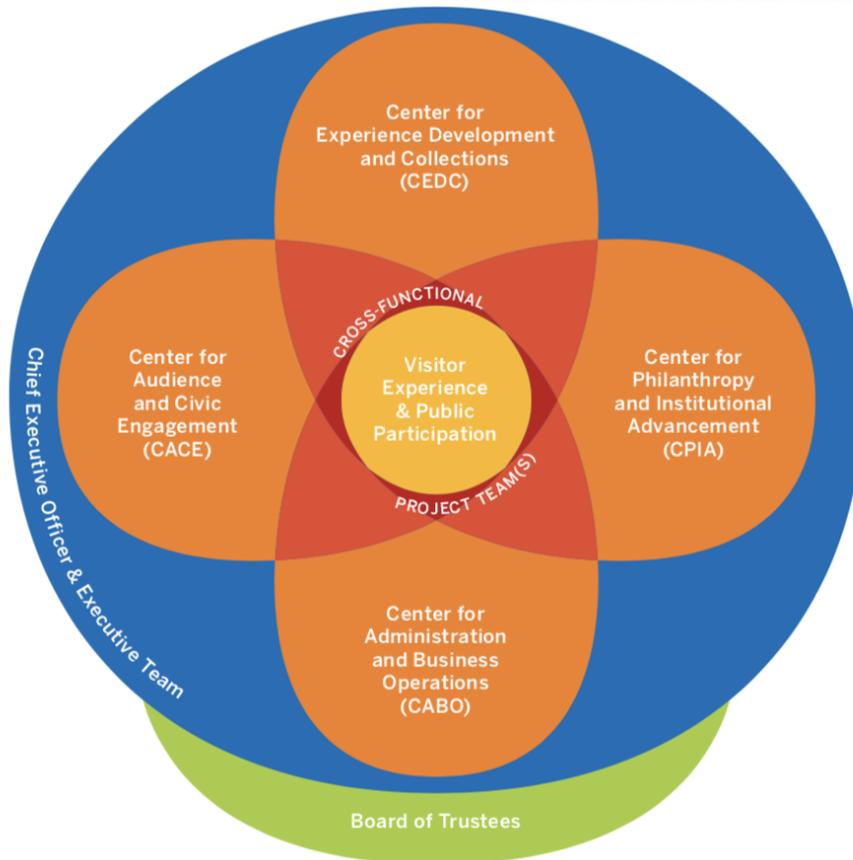
En 2010, devant des diminutions de budget très importantes de la part de sa ville, le Oakland Museum of California se voyait devant une situation critique pour l'avenir du musée et ses employés. Au lieu de voir cette situation comme insurmontable, la directrice du musée de l'époque, Lori Fogarty, avait pris la décision de revoir la structure organisationnelle complète du musée¹⁰⁵. « The result: what started as a "rake" of institutional silos became a "flower" of cross-functional teams emphasizing transparency, input, and communication. The flower structure better positioned this civic-minded institution to continue serving and engaging its community¹⁰⁶ ».

¹⁰⁴ Merritt, Elizabeth. (2013). *Flower-power : A Story of Organizational Re-Blossoming*. American Alliance of Museum, Récupéré de : <https://www.aam-us.org/2013/08/13/flower-power-a-story-of-organizational-re-blossoming/>. Consulté le 28 novembre 2019.

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ *Silo-Busting at the Oakland Museum of California*. (2013). Association of Art Museums Directors. Récupéré de : <https://aamd.org/our-members/from-the-field/silo-busting-at-the-oakland-museum-of-california>. Consulté le 28 novembre 2019.

Figure 1.1 : *Oakland Museum of California Organizational Chart*¹⁰⁷



En ce sens, la nouvelle structure du musée d’Oakland est aujourd’hui bien différente des autres musées. Moins hiérarchique, plus participative et engagée envers sa communauté, l’organisation de ce musée permet de répondre au changement par l’innovation et la coopération. Là était l’objectif de la directrice de l’époque :

¹⁰⁷ Merritt, *op.cit.*

I worked with museum organizational consultant, Gail Anderson, and the staff of the Museum to envision what a structure for a 21st century museum might look like. With as much transparency and communication as was feasible during the highly sensitive and political process with the City, we formed working groups of staff charged with considering how we might improve processes and systems, redefine roles, and create a collaborative, cross-functional structure in support of our mission and vision for the future¹⁰⁸.

Ainsi, le Oakland Museum est un bon exemple de changement structurel au sein d'un musée. Toutefois, est-ce qu'une organisation plus adaptée au 21^e siècle en est une qui fonctionne ? La réponse à cette question ne se trouve pas encore dans la littérature. Puisque cette approche est nouvelle au sein des musées, il est difficile d'en faire une bonne analyse. En effet, « this revised structure is, as yet, too young to conclusively suggest it will be more successful than traditional structure, yet it is a bold and thoughtful step aimed at eradicating traditional boundaries¹⁰⁹ ».

Pour conclure cette revue de littérature sur l'histoire de la gestion en général et celle des institutions muséales, il est possible d'affirmer que l'évolution de la notion tend aujourd'hui vers une redéfinition des principes traditionnels : hiérarchie, travail en silos et lourde bureaucratie. En effet, les nouvelles approches qui se dessinent dans le monde de la gestion permettent de répondre aux enjeux d'aujourd'hui en introduisant des valeurs de collaboration, d'ouverture, de transparence, d'autonomie et de partage des pouvoirs. Il en est de même pour les musées d'aujourd'hui qui, de plus en plus, se positionnent davantage comme des entreprises culturelles à devoir social plutôt que de simples institutions culturelles. Ainsi, les professionnels du monde muséal commencent à réfléchir à de nouvelles avenues de gestion et d'organisation qui permettrait à l'institution d'atteindre ses nouveaux objectifs.

¹⁰⁸ Merritt, *op.cit.*

¹⁰⁹ Boyd Acuff, Joni, Evan, Laura. (2014). *Multiculturalism in Art Museums Today*, Rowman & Littlefield, p.29.

Le chapitre suivant se base sur ce lien entre l'entreprise-musée et les entreprises créatives pour effectuer une comparaison entre leurs approches de gestion et d'organisation ainsi que pour établir un modèle d'analyse. De ce fait, il sera possible d'y constater que les entreprises créatives d'aujourd'hui, comme les agences de publicité et de marketing par exemple, sont nombreuses à utiliser des approches de gestion nouvelles prônant la transparence, l'autonomie, la confiance et la collaboration.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de cette étude se divise en deux parties distinctes, mais qui se complètent. La première prendra la forme d'une base comparative entre les musées et les entreprises créatives. Pour ce faire, divers exemples d'entreprises créatives qui ont fait le saut vers des approches plus horizontales, collaboratives et ouvertes seront d'abord présentés. Ensuite, la notion d'économie créative sera introduite afin d'enraciner le musée dans un système de gestion et d'organisation reflétant ses besoins et ses aspirations. Dans un deuxième temps, un modèle d'analyse basé sur les informations tirées de la revue de littérature et de la base comparative sera dévoilé. Ces outils permettront, en dernier chapitre, d'émettre des recommandations pertinentes appuyées par la recherche théorique.

2.1 Établir une base comparative : les entreprises créatives

À la lumière des recherches effectuées pour cette étude, ce sont généralement les industries de vente au détail et de technologie qui, ayant un besoin constant d'innover tout en maintenant une rapidité de production, adoptent ces méthodes contemporaines de gestion sur le territoire québécois. Toutefois, il semblerait que de plus en plus d'entreprises créatives et culturelles, telles que les agences de marketing ou de publicité, adoptent des avenues de gestion plus ouvertes et collaboratives.

Le Québec est chef de file dans le domaine créative et subit de plus en plus une importante pression face à la compétitivité du marché¹¹⁰. Plus particulièrement à Montréal, les industries créatives doivent s'adapter à un monde où l'innovation est la clé du succès. De ce fait, il est de plus en plus courant de voir certaines entreprises québécoises du monde culturel et créatif adapter leur méthode de gestion vers une qui soit plus ouverte, collaborative et transparente. C'est de cette manière que ces entreprises créatives attirent les milléniaux et les talents étrangers pour augmenter leur capacité créative¹¹¹.

Par exemple, au Québec, l'agence Sid Lee ne laisse pas sa place dans le domaine créatif et adopte une mentalité très ouverte et collaborative qui se fait ressentir jusque dans sa culture d'entreprise, où la bière d'après-midi est même largement encouragée. Dans une entrevue publiée en 2011 dans le journal en ligne *Les Affaires* où le journaliste Olivier Schmouker questionne divers professionnels travaillant au sein de compagnies québécoises, un des co-fondateurs de Sid Lee, Monsieur Jean-François Bouchard, affirme : « La pire erreur, c'est de confier la créativité à un groupe et un seul, comme de laisser la R&D¹¹² à la bande d'ingénieurs de l'entreprise¹¹³ ». Ce dernier souligne qu'il faut stimuler la multidisciplinarité et que la créativité consiste à détruire les îlots des disciplines afin que se produisent des chocs d'idées¹¹⁴. C'est aussi dans cette optique qu'ils ont instauré *Sid Lee Collective*, une initiative permettant aux employés de travailler ensemble sur des projets personnels de manière collective. À ce sujet, le président de Sid Lee Montréal, Martin Gauthier, s'exprime :

¹¹⁰ Marchand, Julien. (2017). *Sid Lee: gérer des talents et non des ressources*, Infopresse en ligne, Récupéré de : <https://www.infopresse.com/article/2017/4/13/la-culture-d-entreprise-facon-sid-lee>, Consulté le 4 mai 2020.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² Recherche et développement.

¹¹³ Schmouker, Olivier. (2011). « Tout tout tout sur la méthode Sid Lee pour innover », Journal en ligne *Les Affaires*, Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/olivier-schmouker---tout-tout-tout-sur-la-methode-sid-lee-pour-innover/528777>, Consulté le 29 novembre 2019.

¹¹⁴ *Ibid.*

Il faut leur laisser de la latitude pour œuvrer à des projets qu'ils créent de toutes pièces. Leur donner de l'argent et des heures constitue un gage de confiance qui, au final, permet de les énerger¹¹⁵.

De ce fait, les employés de Sid Lee travaillent dans un environnement collaboratif et inclusif où la confiance règne. En plus de ces valeurs, l'environnement physique de travail en lui-même est bonifié. Martin Gauthier croit que ce dernier, s'il est stimulant, bénéficie à la créativité des employés :

Vous devez créer le terreau le plus fertile pour faire performer vos talents au maximum : sans eau, sans terre ni soleil, ça ne fonctionnera pas. Peu importe votre entreprise, l'environnement de travail reflète l'indice de bonheur de vos employés. Ce n'est jamais une dépense, mais un investissement que vous allez rentabiliser tôt ou tard¹¹⁶.

Ainsi, la quête d'innovation se cache dans tous les aspects du milieu de travail chez Sid Lee et cette méthode de gestion se fait de plus en plus courante au sein des entreprises créatives.

Par exemple, l'agence Tux située à Montréal met un studio de photographies et de vidéos à disposition de ses employés pour réaliser leurs projets créatifs personnels en plus de proposer des activités de yoga sur l'heure du lunch. Ici encore, Tux propose des environnements stimulants pour ces employés. Très clairement mentionnées sur leur site internet, les valeurs de l'entreprise sont basées sur la « collaboration, le dépassement de soi, la créativité, l'honnêteté et le respect¹¹⁷ ». En plus, l'agence fait une grande promotion de son inclusivité en ajoutant la mention suivante à la fin de tous ces affichages de poste : « Nous encourageons les PANDC et LGBTQ2I+ à postuler. À titre d'entreprise certifiée B Corp et LGBTQ, nous croyons que les lieux de travail qui réunissent une diversité

¹¹⁵ Marchand, *op.cit*

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ Tux. (s.d). Section *Jobs : Chargé de projet partenariats et clients*, Récupéré de : <https://tux.co/fr/emplois/detail/charge-de-projet-partenariat-client/>, Consulté le 2 décembre 2020.

d'expériences de vie et de milieux favorisent une plus grande créativité¹¹⁸ ». Cette ouverture est notable et assure une diversité qui garantit une pluralité de points de vue.

De plus, il est possible de mentionner les diverses initiatives proposées par l'entreprise québécoise de divertissement technologique Moment Factory. D'abord, son *École de formation MF* propose plus de vingt-cinq cours spécialisés conçus à l'interne pour assurer le développement professionnel de ses employés et encourager les échanges¹¹⁹. En plus de proposer ces classes, Moment Factory ne laisse pas sa place du côté de la culture d'entreprise. Dans une entrevue pour *Workopolis*, la directrice des ressources humaines, Émilie Faubert, mentionne que la culture d'entreprise est « créative, innovante et axée sur la réalisation de projets ambitieux¹²⁰ » et que le lieu de travail « repose sur la collaboration, l'esprit d'équipe, l'inspiration, le partage, l'initiative et la curiosité¹²¹ ». Plus encore, elle ajoute que les avantages sociaux sont très importants et que les activités culturelles sont nombreuses pour les employés. Elle mentionne même : « Les employés peuvent décorer leur espace de travail, et notre cafétéria sur place sert une cuisine délicieuse et saine confectionnée par notre traiteur, *CatKitchen*, qui prépare des menus de trois repas par jour. Et nous avons des horaires de travail flexibles pour convenir aux familles¹²² ». Bref, que ce soit Moment Factory, Tux ou Sid Lee, les agences créatives ne laissent pas leur place en matière d'organisation et de gestion innovantes.

Il va sans dire que, sans nécessairement appliquer directement les méthodes de travail issues de l'Agilité ou du Lean ou tout autre technique de travail affilié aux

¹¹⁸ Tux, *op.cit.*

¹¹⁹ Moment Factory. (s.d). Section *Carrières*, Récupéré de : <https://momentfactory.com/carrieres>, Consulté le 2 décembre 2020.

¹²⁰ *Comment Moment Factory attire et retient les talents*. (s.d). Workopolis, section Embauche et recrutement, Récupéré de : <https://hiring.workopolis.com/fr/article/comment-moment-factory-montreal-attire-et-retient-les-talents/>, Consulté le 15 octobre 2020.

¹²¹ *Ibid.*

¹²² *Ibid.*

théories de gestion ci-haut présentées, les entreprises du Québec se questionnent sur la meilleure manière de gérer leur « production ». Ainsi, même les entreprises créatives se tournent aujourd’hui vers un aplanissement de la hiérarchie, des méthodes de travail plus collaboratives et un climat plus souple et libre. Cela s’explique entre autres par le fait que ces entreprises créatives s’inscrivent dans un champ économique où l’innovation est gage de réussite. En effet, ces dernières répondent des enjeux et besoins de l’économie dite « créative ».

2.1.1 Économie et organisation créative

Depuis la fin des années 1990, l’économie créative a fait son apparition dans le jargon financier. Ce terme du gouvernement britannique qui, à l’époque, souhaitait « construire une nouvelle catégorie d’activités (les industries créatives) pour souligner et mettre en évidence le poids économique de ce secteur dans l’économie britannique et le positionnement du pays dans un contexte concurrentiel¹²³ » est aujourd’hui largement popularisé. Plus précisément, il est maintenant possible de positionner l’économie créative comme s’inscrivant dans un « contexte de convergence entre des innovations technologiques (numérique), le travail créateur, et les logiques industrielles (d’organisation de filières, de structures entrepreneuriales, de financement)¹²⁴ ». En plus d’agir comme un champ économique en soi, l’économie créative possède des principes d’organisation du travail bien arrimés à une mentalité d’ouverture et de collaboration. Ceci s’explique par leur désir insatiable d’innovation.

En effet, selon les principes d’organisation de l’économie créative, « il s’agit d’innover davantage, ensemble, mieux et plus vite, en reconnaissant que l’étincelle créatrice, produit du collectif, peut se former à n’importe quel point du

¹²³ Vivant, Elsa, Tremblay, Diane-Gabrielle. (2010). L’économie créative, *Revue des travaux francophones, TELUQ-UQAM*, 10 (2), p.10.

¹²⁴ *Ibid.*, p.5.

processus d'innovation¹²⁵». Cette nouvelle approche de la gestion du travail et des équipes est certainement plus collaborative, mais reste tout de même contrôlée :

Pour développer de telles capacités, les entreprises doivent gérer un paradoxe majeur : le management doit à la fois favoriser la liberté d'exploration des connaissances par les équipes et l'alignement des activités créatives avec la stratégie de l'entreprise¹²⁶.

En d'autres mots, « tirer parti de l'innovation ouverte implique des changements organisationnels et culturels importants voire l'adoption d'un nouveau design organisationnel¹²⁷ ». Ainsi, au fil des recherches sur les méthodes de gestion liées à l'économie créative, le tableau « Facteurs ayant un impact sur la créativité organisationnelle » de Constantine Andriopoulos, professeur en innovation et entrepreneuriat à la City University de Londres, s'est présenté comme une bonne synthèse des caractéristiques des méthodes de gestion de l'économie créative. Cette approche, qu'il qualifie d'« organisation créative », comporte différentes caractéristiques et facteurs qu'il divise en cinq (5) catégories :

Tableau 2.1. Facteurs ayant un impact sur la créativité organisationnelle¹²⁸

<u>Catégorie</u>	<u>Facteurs</u>
Climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ● Participation ● Liberté d'expression ● Standards de performance ● Interactions avec peu de barrières ● Grand nombre de stimulus ● Liberté d'expérimenter ● Bâtir à partir d'idées nouvelles

¹²⁵ Cohendet, Simon, *op.cit.*

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ Bérubé, *op.cit.*, p.99.

Style de leadership	<ul style="list-style-type: none"> ● Participatif ● Vision du leader ● Développer des groupes efficaces
Ressources et compétences	<ul style="list-style-type: none"> ● Suffisamment de ressources ● Système de communication efficace ● Travail représentant des défis
Structure et systèmes	<ul style="list-style-type: none"> ● Long terme ● Structure aplanie ● Évaluation des employés juste et enrichissante ● Récompenser la performance créative
Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ● Communications ouvertes ● Prise de risques ● Activités choisies par l'individu ● Participation libre (sans critiques) ● Confiance et respect de l'individu

Ces cinq catégories résument de manière condensée les divers facteurs favorisant la créativité organisationnelle. D'abord, selon ce tableau, le climat organisationnel prend une place importante dans cette approche de gestion créative. La participation, la liberté d'expression, la collaboration et l'acceptation accrue des idées nouvelles sont des caractéristiques qui reviennent souvent pour décrire l'environnement de travail que prônent ces approches¹²⁹. De plus, le leadership est aussi un facteur important qui permet de les différencier des approches plus traditionnelles. Aux commandes de l'entreprise ou des projets, une personne plus souple et visionnaire est effectivement préconisée au sein de ces nouvelles approches dans le but de laisser le plus de place à la collaboration, mais d'aussi inspirer les équipes par le biais d'une personnalité charismatique et engageante¹³⁰. De plus, la catégorie «ressources et compétences» de ce tableau peut aussi représenter les idées des théoriciens de l'approche LEAN ou Agile où

¹²⁹ Bérubé, *op.cit.*, p.99.

¹³⁰ *Ibid.*

l'importance de l'abondance des ressources et surtout de l'efficacité des méthodes de travail et de communication prend une place importante. Comme le démontrent les premiers chapitres de cette étude, une bureaucratie trop lourde et une hiérarchisation trop importante peuvent nuire à la communication efficace entre les équipes et ainsi retarder la production. De ce fait, la structure de l'entreprise et ces divers systèmes de gestion sont importants au sein de l'organisation créative : une structure aplanie agencée à des évaluations récurrentes des employés et des récompenses sur la performance permet d'assurer une collaboration agréable, mais évaluée et contrôlée, permettant à l'entreprise d'innover de manière participative¹³¹. Un peu comme le propose l'approche de l'holocratie ou celle des organisations opales ci-haut présentées, l'autogestion et une approche de gestion distribuée permettent de diviser les pouvoirs et accélérer les processus. Finalement, la dernière catégorie du tableau, la « culture organisationnelle », pose les balises « des manifestations visibles et non-visibles¹³² » qui sont préconisées au sein d'une entreprise créative. Contrairement au climat organisationnel, qui lui « correspond aux perceptions partagées au sein de l'organisation quant aux politiques organisationnelles, aux règles, aux normes et aux pratiques, formelles et informelles¹³³ », la culture organisationnelle fait référence « à des artefacts tels que le code vestimentaire, les histoires ou encore les rituels, mais aussi à des pratiques formelles et informelles, qui comprennent par exemple, les règles comportementales et les normes¹³⁴ ». Ainsi, la communication ouverte, la prise de risque, la participation libre et la confiance envers les employés sont des normes établies au sein des entreprises qui utilisent ces méthodes de gestion créatives. Ce ne sont pas des résultats induits, mais plutôt des composantes d'une culture imposée. Naturellement, la culture d'entreprise influence grandement le climat d'une entreprise. Par exemple, un code vestimentaire allégé imposé par la culture d'une entreprise créera un climat de travail plus souple pour les employés. La

¹³¹ Bérubé, *op.cit.*, p.107.

¹³² Nguyen, Cindy. (2017). *Mieux comprendre l'influence de la culture et du climat organisationnels sur les pratiques en sécurité de l'information*, Mémoire, HEC Montréal, p.1.

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ *Ibid.*

culture organisationnelle est ainsi souvent porteuse des croyances et des valeurs d'une entreprise¹³⁵.

Bref, la notion d'organisation du travail est défiée par l'économie créative puisqu'elle ne répond pas aux mêmes objectifs. Pour les entreprises de l'économie créative, il est évident que « dans ce contexte d'innovation ouverte, les stratégies traditionnelles montrent de réelles limites. De nouveaux enjeux de gestion se font jour : flexibilité, proactivité, spécificité, connectivité¹³⁶ ». Ainsi, les entreprises créatives ont dû adapter leur modèle de gestion et d'organisation pour répondre aux enjeux actuels et atteindre l'innovation.

2.2 Définir un modèle d'analyse

En partant de la conclusion que le musée actuel est aujourd'hui plus une entreprise qu'un simple lieu culturel, qu'il crée des produits créatifs de divertissement et d'éducation et qu'il axe tout son travail sur le visiteur, il est possible d'associer ce dernier aux agences de marketing et de publicité ci-haut présentés. En effet, tout comme le musée, ces entreprises créatives et innovatrices ne répondent qu'à un seul facteur : le client. Ainsi, le musée n'est plus seulement qu'un temple de la délectation : il est aujourd'hui une entreprise qui crée des produits culturels pour sa communauté.

En effet, aujourd'hui, la compétitivité qu'impose l'importante offre culturelle se fait grandement ressentir au sein du monde muséal. En effet, puisque « les attractions culturelles jouent désormais un rôle clé dans le marketing ou les stratégies de création de marques (Evans, 2003) des villes ou des régions¹³⁷ », les

¹³⁵ Nguyen, *op.cit.*, p.21.

¹³⁶ Cohendet, Simon, *op.cit.*

¹³⁷ Dallaire, Géraldine, Sartori, Andrea. (2018). Les institutions culturelles dans la ville créative - Une analyse de la stratégie événementielle d'un musée du middleground à Montréal, *Évènements et territoires: aspects managériaux et études de cas*, p.336.

institutions culturelles ont diversifié et augmenté leur offre. L'impact économique du tourisme a piégé ces dernières dans une quête sans fin d'innovation, de performance et de compétitivité. Ce contexte, lié à un important désengagement financier de l'État, a créé un effort de commercialisation de la part des industries culturelles¹³⁸. Pour les musées, ce nouvel enjeu s'est traduit en la création de boutiques, de restaurants et la création d'expositions *blockbuster* pour attirer les publics et générer plus de revenus autonomes¹³⁹. Dès lors, le musée s'est lancé dans une stratégie événementielle. Selon Fuentenebro, « cette stratégie est souvent conçue comme une façon de positionner l'offre muséale dans le marché plus large du “temps libre” ou de l'*entertainment*, afin d'attirer davantage de publics et diversifier les recettes¹⁴⁰ ». Ainsi, se positionnant entre l'entreprise à but lucratif et l'institution culturelle à but non lucratif, le musée se voit placé au cœur de nouveaux enjeux. Pour les entreprises créatives comme pour les institutions muséales :

[...] l'environnement compétitif pousse à innover de manière permanente et à faire preuve de créativité dans tous les domaines, aussi bien dans la technologie et dans la gestion des processus que dans les modèles d'affaires. Mais aussi parce que la nouvelle génération de talents qui entre sur le marché de l'emploi — génération Y et suivante — aspire profondément à s'inscrire dans un milieu de travail ouvert à l'expression de la créativité¹⁴¹.

En effet, il fait face aux mêmes enjeux de compétitivité et de course à l'innovation :

¹³⁸ Dallaire, Sartori, *op.cit.*

¹³⁹ *Ibid.*, p.337.

¹⁴⁰ *Ibid.*, p.336.

¹⁴¹ Cohendet, Simon, *op.cit.*

Si les entreprises culturelles et les industries de la création s'adaptent à l'évolution du contexte économique et développent de nouvelles stratégies de management et de développement, les institutions à but non lucratif, voire les institutions publiques, glissent également vers une logique entrepreneuriale dans leur management, en particulier les grands musées (Vivant 2008). Les fonctions originelles des musées demeurent le cœur de leur activité et leur raison d'être : préserver, étudier, éduquer et exposer une collection. Pour mettre en œuvre ces missions, ils font face à de nouveaux enjeux tels que la gestion des flux de visiteurs et la recherche de financement. La médiatisation des expositions, les rénovations visant à agrandir les musées et la mise en œuvre d'une logique de rentabilité sont révélatrices de l'intégration des musées à l'industrie de la consommation culturelle. En effet, même si les musées sont des institutions à but non lucratif, leur activité s'inscrit aujourd'hui dans une logique économique capitaliste, au cœur d'une société de marché où tout peut être acheté, y compris les biens culturels, et où les critères quantitatifs d'évaluation (fréquentation, ressources de billetterie, etc.) prennent le pas sur le qualitatif¹⁴².

Toutefois, la situation est différente pour le musée qui, contrairement aux autres entreprises ou institutions culturelles, doit maintenir ses missions originelles et sa raison d'être : préserver et conserver un patrimoine donné. Ainsi, le musée se retrouve dans une fâcheuse position, où le cœur de son existence réside dans sa mission de conservation du patrimoine, mais où des enjeux importants sont révélés lors de la médiation : « le développement d'une logique événementielle concurrence la gestion des activités permanentes¹⁴³ ». En effet, le musée, aujourd'hui bien plus qu'un lieu de préservation dédié à l'élite, se joint à toutes les causes, se démocratise et se mondialise. De ce fait, il agit aujourd'hui comme une entreprise créative, un acteur important du champ économique créatif qui, pour réussir à survivre, doit impérativement revoir ses méthodes de gestion pour atteindre plus facilement l'innovation.

La base comparative a permis de soulever le fait qu'une majeure partie des entreprises qui font usage de nouvelles approches de gestion sont issues du milieu créatif. De plus, la notion d'organisation créative a permis d'offrir un outil

¹⁴² Vivant, Tremblay, *op.cit.*, p.43.

¹⁴³ Gombault, *op.cit.*, p.194.

pertinent de classification des principes de gestion sous-jacents à l'idéologie de l'économie créative. Si les musées s'inscrivent dans le même champ économique que les entreprises créatives et que ces dernières ont revu leurs méthodes de gestion et d'organisation de manière à atteindre l'innovation tout en adoptant des méthodes de travail où la confiance, la collaboration, l'inclusion et l'autonomie sont priorisées, est-ce que les institutions muséales peuvent s'en inspirer ?

En se basant sur les cinq catégories et les facteurs inscrits au tableau d'Andriopoulos ci-haut présenté dans la base comparative, mais aussi en incluant les diverses informations retenues au sein de la revue de littérature, voici ci-dessous, en page suivante, le modèle d'analyse auquel la suite de cette étude fera référence.

Tableau 2.2. Classification en quatre (4) catégories des facteurs ayant un impact sur la gestion et l'organisation « traditionnelle » ou « contemporaine » d'une entreprise.

Catégories	Approches « traditionnelles »	Approches « contemporaines »
Climat organisationnel Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ● École classique ● École des relations humaines ● Théorie des besoins ● École néoclassique ● École de la contingence 	<ul style="list-style-type: none"> ● Agilité ● Holacratie ● Organisations opales ● Organisation créative
Style de leadership	<ul style="list-style-type: none"> ● Direction ● Contrôle ● Gestionnaire ● Individuel ● Opacité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Accompagnement ● Encadrement ● Leader positif ● Participatif, délégation ● Transparence
Structure	<ul style="list-style-type: none"> ● Structure hiérarchique, verticale ● Travail en silos ● Forte bureaucratie ● Équipes supervisées 	<ul style="list-style-type: none"> ● Structure aplanie, horizontale (+École néoclassique et de la contingence) ● Travail collaboratif (+ école des ressources)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Communication difficile, contrôlée 	<p>humaines, école néoclassique et de la contingence)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Faible bureaucratie ● Équipes autonomes (+ École néoclassique et de la contingence) ● Communication souple, facile, efficace
Ressources, compétences et systèmes	<ul style="list-style-type: none"> ● La machine est la ressource la plus importante ● L'employé est remplaçable ● Rares occasions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ● L'employée est la ressource la plus importante (+ école des ressources humaines, théorie des besoins, école néoclassique et de la contingence) ● Conserver les talents ● Formation des employés et développement des compétences (+Théorie des besoins)

Grâce à ce tableau d'analyse, il sera possible de déterminer si la *culture et le climat organisationnel*, le *style de leadership*, la *structure* et les *ressources, les compétences, les systèmes* des musées québécois sont axés sur une approche plus traditionnelle de gestion ou tendent plutôt vers une qui soit plus contemporaine et « créative ». Avant de pouvoir émettre des recommandations basées sur ce tableau, la suite de cet ouvrage présentera d'abord une analyse de la gestion muséale au Québec afin de définir quel est son état actuel et de déterminer si elle est ouverte au changement

CHAPITRE III

ANALYSE DE LA GESTION MUSÉALE QUÉBÉCOISE

Comme ont su le démontrer les chapitres précédents, les musées d'aujourd'hui font face aux enjeux de la société contemporaine qui, de toute évidence, sont bien différents de ceux qui prenaient place à leur création. Dans une société où tout évolue rapidement et où la compétition est féroce, «the future of successful museums will be one of constant repositioning to adapt to, or outwit, the forces of change¹⁴⁴». Ainsi, le musée ne doit pas se laisser emporter par la vague et doit plutôt tenter de faire face au vent. Il est temps pour ce dernier de revoir sa structure afin d'en établir une nouvelle qui soit plus arrimée avec les enjeux de son époque :

[...] this is a traditional practice that has been perpetuated without thinking critically about the viability of structure. In addition, the fact that it works at some level does not mean that it is the best way or cannot be improved¹⁴⁵.

Comme mentionné plus haut dans cette étude, certains facteurs viennent influencer considérablement le niveau de réussite de l'application de ces nouvelles méthodes. La grosseur des équipes et des collections ou bien les ressources financières et humaines disponibles en sont de bons exemples. De plus, il est aussi démontré qu'un facteur important à considérer dans l'intégration de nouvelles approches de gestion est le contexte socio-économique et politique dans lequel se trouve l'entreprise. En considérant ce fait, la suite de cette recherche présente le Québec comme un lieu propice pour l'implantation de ces nouvelles méthodes de

¹⁴⁴ Janes, *op.cit.*, p. 4.

¹⁴⁵ Jung, Yuha, Rowson Love, Ann. (2017). *Systems Thinking in Museums: Theory and Practice*, Rowman & Littlefield, p.28.

gestion et d'organisation au sein des musées. En effet, berceau de la nouvelle muséologie et terrain créatif fertile, cette région est favorable à un changement de direction en matière de gestion au sein de ses institutions muséales.

3.1 Le Québec, un terrain propice à l'innovation

Au Québec d'avant la Révolution tranquille, « la modernité a du mal à s'imposer en raison de la résistance d'une société aux valeurs conservatrices¹⁴⁶ ». En effet, l'emprise du Clergé sur la majorité des sphères sociales, économiques et politiques, ajouté au règne conservateur de Duplessis, enferme le Québec dans une tradition qui, dès les années 50, commence à s'essouffler¹⁴⁷. Avec l'élection du gouvernement libéral de Jean Lesage en 1960, la société québécoise se transforme, se modernise et s'affirme. Appuyé par de nouvelles lois et de nouveaux conseils, le réseau muséal du Québec prolifère et s'inspire à l'international. À ce contexte de la Révolution tranquille se lie l'influence de l'*écomusée*, concept instauré vers les années 1950 en Europe par George-Henri Rivière. « Cette conception qui connaîtra un certain succès en Europe contribue à remettre en question le rôle social du musée à compter des années 1960¹⁴⁸ ». En Amérique du Nord, c'est avec Freeman Tilden¹⁴⁹ que cette notion entrera au pays. Dès lors, « le musée n'est plus un simple lieu de délectation des objets du passé, il devient un lieu de rencontre au service de la collectivité. En plaçant le visiteur au centre de ses préoccupations, le musée joue un rôle d'acteur social qui participe aux transformations de la société¹⁵⁰ ». Il ne faut pas oublier la résolution de Santiago du Chili en 1972 qui, elle aussi, aura de grandes répercussions à travers

¹⁴⁶ Bergeron, Yves. (2019). *Musées et patrimoines au Québec. Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris, Les Éditions Hermann, p.200.

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ *Ibid.*, p.201.

¹⁴⁹ Tilden, Freeman (1957). *Interpreting our Heritage*, University of North Carolina Press, North Carolina, 120 pages.

¹⁵⁰ Bergeron. (2019). *op.cit.*, p.245.

le monde. Suivant cet événement, au début des années 1980, le Québec voit naître un bon nombre de musées sur son territoire¹⁵¹. En effet, « les décennies 1970, 1980 et 1990 qui suivent la résolution de Santiago du Chili témoignent de ces efforts visant à faire du musée un lieu de réflexion et de changement pour le mieux-être des citoyens¹⁵² ». C'est au sein de cette ambiance de renouveau que naît vers les années 1980 le concept de « Nouvelle muséologie », qui au Québec, permet aujourd'hui de qualifier « ces expériences novatrices qui tentent de redéfinir le rôle des musées au sein de la communauté¹⁵³ ». Plusieurs autres événements ont aussi par la suite appuyé le développement de la nouvelle muséologie au Québec. Il est pertinent de relever l'importance de la conférence de l'ICOM de 1992 *Musées : Y a-t-il des limites ?* qui « a donné l'occasion de montrer au monde les acquis et les innovations du Québec dans le domaine de la muséologie par la visite de nos institutions¹⁵⁴ ». Plus qu'une simple conférence, « cet événement a permis la résurgence de nouveaux modèles de développement basés sur l'innovation, la créativité et l'interdisciplinarité¹⁵⁵ ».

De ce fait, le monde muséal québécois que nous connaissons aujourd'hui est le résultat d'une adaptation continue aux réalités sociales, économiques et politiques du Québec à travers les années. Raymond Montpetit résume bien cette idée en affirmant : « Se renouvelant à plusieurs égards, le projet muséal de maintenant s'élabore en tenant compte des contraintes et des impératifs nouveaux dictés par le présent, avec lesquels les objectifs hérités du passé et toujours à l'ordre du jour doivent composer¹⁵⁶ ». Au Québec, les musées ont répondu à ces défis que posent les enjeux contemporains en utilisant davantage l'innovation et l'ouverture plutôt

¹⁵¹ Bergeron. (2019). *op.cit.*, p.246.

¹⁵² *Ibid.*, p.327.

¹⁵³ *Ibid.*, p.201.

¹⁵⁴ Bergeron, Y., Rivard, R. & Simard, C. (2013). Retour sur la xvie conférence générale du Conseil international des musées (Icom) à Québec : 1992, année charnière de la muséologie québécoise. *Rabaska, 11*, p. 20., Récupéré de : DOI: <https://doi.org/10.7202/1018513ar>

¹⁵⁵ *Ibid.*, p.24.

¹⁵⁶ Montpetit, Raymond. (2013). *Une muséologie québécoise dynamique et d'aujourd'hui : favoriser l'appropriation des collections par les publics de maintenant*, Ministère de la Culture et des Communications du Québec, p. 9., Récupéré de : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/museologie/Etude_RMontpetit_RFinal_aout2013.pdf, Consulté le 2 décembre 2020.

que la résistance et la stabilité. En effet, le réseau muséal québécois adopte, depuis déjà plus de 50 ans, une nouvelle approche plus sociale, axée sur le visiteur, et qui revoit la place de l'objet et de sa muséographie.

Toutefois, qu'est-ce qui explique que les musées du Québec ont aussi rapidement adopté cette philosophie du musée social? Il est possible d'émettre comme hypothèse que cette avance est tributaire d'une muséologie jeune et peu enracinée contrairement à celle d'autres communautés, comme la France par exemple. De plus, « le mode de financement des musées nord-américains ne relève pas de l'État et les rend libres de déterminer les thèmes qui les préoccupent¹⁵⁷ ». En effet, puisque la plupart des musées du territoire québécois, en excluant les nationaux peut-être, sont des organismes à but non lucratif privés, ces derniers « ont d'abord et avant tout à rendre des comptes à leur communauté¹⁵⁸ ». Ainsi, les musées du Québec sont plus indépendants, libres de leurs décisions et peuvent concentrer leurs énergies à redonner à leur collectivité plutôt qu'à dépendre des commandes de l'État. Bien sûr, rien n'est tout rose et les paliers de gouvernement interviennent tout de même dans la législation des musées du Québec. Toutefois, ces derniers ont plus de latitude pour innover, se moderniser et ainsi, être mieux outillés pour devenir un acteur social important pour la province.

Ajoutons à tout cela le fait que Montréal, la ville la plus peuplée du territoire¹⁵⁹, est reconnu à travers le monde pour ses entreprises créatives et de technologie de l'information. En effet, il est possible de définir « la ville de Montréal comme étant une ville créative (Stolarick & Florida, 2006) [...], un lieu dynamique où la créativité peut émerger¹⁶⁰ ». Ces regroupements, ou ces *Hubs* créatifs, permettent de centraliser les talents au sein d'une même ville et ainsi créer « une identité

¹⁵⁷ Bergeron. (2019). *op.cit.*, p.327.

¹⁵⁸ *Ibid.*

¹⁵⁹ Cloutier, Patricia. (2017). « Plus grandes villes du Québec: Lévis coiffe Saguenay au septième rang ». *Le Soleil*, Récupéré de : <https://www.lesoleil.com/actualite/la-capitale/plus-grandes-villes-du-quebec-levis-coiffe-saguenay-a-useptieme-rang-ab6acad11576dd1f6cdbf071e8f861f4>, Consulté le 4 septembre 2019.

¹⁶⁰ Bérubé, Julie. (2015). Organisations créatives : où loge la créativité ?. *Gestion 2000*, 32(3), p.101, Récupéré de : <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0091>.

commune et propre aux travailleurs créatifs¹⁶¹ » qui « favorise le réseautage et le regroupement d'organisations créatives¹⁶² ». Ce genre d'agglomérat créatif est une valeur ajoutée pour la ville de Montréal qui attire des firmes de partout dans le monde¹⁶³. Ainsi, pour les musées de la ville, les ressources créatives sont abondantes et le terrain est ouvert à l'innovation. Bref, il va sans dire que le Québec est effectivement un terrain propice, sans dire parfait, pour accueillir avec plus d'aisance des changements structuraux au sein de ses musées.

3.2 La gestion des musées québécois aujourd'hui

Sans aucun doute, le Québec possède un esprit créatif et innovateur. Ces caractéristiques prennent place au sein des musées et se traduisent par des actions de médiation originales, sociales et engagées. Plus encore, les musées du Québec se définissent eux-mêmes comme des lieux de collaboration, d'inclusion et de créativité. Par exemple, le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) se décrit lui-même comme « un musée humaniste, innovant et audacieux¹⁶⁴ », « vivant, citoyen, pluridisciplinaire¹⁶⁵ » et qui « vise dans ses activités et ses stratégies à créer des liens avec le public, ses membres et ses partenaires¹⁶⁶ ». Effectivement, le MBAM est un précurseur en matière de développement dans le domaine de l'éducation et de la santé, mais est aussi un acteur social important à travers diverses communautés de Montréal. De plus, il est aussi possible de penser au Musée de la Civilisation qui, tout comme le MBAM, adopte une philosophie plus humaine, axée sur la collectivité. Le directeur général actuel du Musée, Stéphan La Roche, stipule que son équipe travaille à donner « une nouvelle impulsion en

¹⁶¹ Bérubé, *op.cit.*, p.102.

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ *Ibid.*

¹⁶⁴ Musée des beaux-arts de Montréal. (s.d). Onglet *À propos du Musée*, Récupéré de <https://www.mbam.qc.ca/a-propos-du-musee/>, Consulté le 2 juillet 2020.

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ *Ibid.*

matière d'innovation, d'engagement numérique et d'optimisation de notre organisation, avec comme objectif d'être plus créatifs, plus performants, et de renforcer notre positionnement comme lieu de rassemblement de la communauté¹⁶⁷». Ainsi, dans certains grands musées du Québec, les notions de collectivité, d'inclusions et d'innovation sont présentes au sein de leurs missions. Il en est de même pour certains plus petits musées de région, comme le Musée de la Nature et des Sciences de Sherbrooke, qui inclut aussi dans la présentation de ses valeurs les mots « Créativité », « Coopération » et « Ouverture »¹⁶⁸. Bref, il faut admettre que la majorité des musées du Québec est à l'affût de ce nouvel engouement pour l'action sociale et l'innovation.

Toutefois, comme le souligne la problématique de cette étude, une dichotomie entre les actions du musée et son fonctionnement interne est effectivement identifiable. Malgré ses airs, le musée du Québec répond d'une organisation hiérarchique qui nuit à la collaboration, à l'inclusion et à l'innovation. D'abord, par le biais d'outils théoriques, ce chapitre fera état de la notion de gestion au sein des musées du Québec. Par la suite seront présentés divers exemples pratiques d'organisation muséale au Québec pour offrir un portrait général des applications de ces dernières sur le terrain.

3.2.1 En théorie

D'abord, il est important de souligner qu'il existe que très peu d'écrits sur la situation actuelle de l'organisation et de la gestion des musées au Québec. Toutefois, comme mentionné plus tôt dans cette étude, il existe certaines publications, des guides et des manuels qui permettent d'établir les normes de

¹⁶⁷ La Roche, Stephan. (s.d.). *Mot du président directeur-général*. Section À propos, Musée de la Civilisation. Récupéré de : <https://www.mcq.org/fr/a-propos>. Consulté le 2 mai 2020.

¹⁶⁸ Musée de la Nature et des Sciences de Sherbrooke. (s.d). Onglet *À propos, Historique*, Récupéré de : <https://mns2.ca/le-musee/>, Consulté le 2 mai 2020.

gestion muséale. Pour mieux déterminer l'état actuel de la gestion au sein des musées du Québec, la publication *Running a Museum*¹⁶⁹ de l'ICOM parrainé par l'UNESCO publiée en 2004 ou le guide *Gestion stratégique au service de l'institution muséale*¹⁷⁰ publié par le Service de soutien aux institutions muséales du gouvernement du Québec sont deux outils pertinents. Ces publications, l'une créée par une instance internationale et l'autre provinciale, permettent de tracer les grandes lignes de la gestion muséale québécoise actuelle.

D'abord, dans le premier ouvrage mentionné ci-haut, il est possible d'y lire :

Regardless of the details of the organisational arrangements, all elements ultimately converge on the director, who is the link between the governing authority and the staff. The actual structure will vary, but it should be clearly defined and care should be taken to involve staff in a range of decision-making roles¹⁷¹.

Ce passage de l'ouvrage appuie une gestion de type pyramidale où tout converge vers la direction et la gouvernance. Toutefois, bien que ce dernier recommande d'inclure des postes de direction au sein des musées, il propose aussi d'inclure les employés dans la chaîne de décision. Ainsi, bien qu'un certain pouvoir hiérarchique reste nécessaire au bon fonctionnement des musées, il y est aussi souligné et que l'employé « should understand that they have a meaningful role in making the museum a successful contributor to the constituency it serves »¹⁷². De cet extrait, il est possible d'en déduire que cette structure verticale priorisée par l'ICOM est aussi celle qu'utilisent, par défaut peut-être, les musées du Québec. À ce sujet, ce même ouvrage présente une nuance intéressante :

¹⁶⁹ J. Boylan, Patrick. (collect. auteurs Conseil international des musées) (2004) *Running a museum: a practical handbook*, UNESDOC, bibliothèque numérique, Récupéré de : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>, Consulté le 28 novembre 2019

¹⁷⁰ Turbide, Johanne. (2010). *La gestion stratégique au service de l'institution muséale, Guide pratique pour les petites équipes*, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec, Récupéré de : www.mcccf.gouv.qc.ca/SSIM, Consulté le 2 décembre 2019

¹⁷¹ J. Boylan, *op.cit.*, p.136.

¹⁷² *Ibid.*

The modern museum must be an informative, professional, systematic (in its collection care), enjoyable, and socially active institution, and arguably traditional methods and practices of management are becoming increasingly obsolete. To meet the many new challenges, museum management needs to understand and apply contemporary management principles drawn from research, and “best practice” in business and public service management across a wide range of fields, including economics, law, psychology, sociology, information and communications technology, and building services management¹⁷³.

Ainsi, puisque ce document appuie une certaine nécessité de la part du musée de revoir ces méthodes dites « traditionnelles » et « obsolètes » afin de répondre aux nouveaux défis de la société moderne, les musées du Québec ont théoriquement le feu vert pour effectuer un changement en matière de gestion et d’organisation. Aussi, sans définir quelle méthode de gestion et d’organisation est meilleure pour le musée, cet ouvrage présente rapidement trois organigrammes pouvant être appliqués aux organisations muséales : la hiérarchie, la structure horizontale et la l’organisation matricielle¹⁷⁴. De ce fait, les musées du Québec ne sont pas contraints d’utiliser la hiérarchie comme division du pouvoir et sont libres de revoir leur structure. En effet, il est intéressant de voir que ce document de l’ICOM n’impose pas la hiérarchie comme structure organisationnelle, mais la présente plutôt comme une option possible.

Dans ce même ordre d’idée, au sein du *Guide de Gestion stratégique au service de l’institution muséale*, le gouvernement provincial tente aussi d’approcher la structure organisationnelle comme un concept ouvert qui peut être modifiée avec le temps. En effet, ce guide stipule que « la structure organisationnelle doit s’harmoniser à l’institution pour lui être utile¹⁷⁵ ». Ainsi, il y est aussi mentionné les mêmes trois structures organisationnelles qui se retrouvent dans le manuel de

¹⁷³ J. Boylan, *op.cit.*, p.134.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ Turbide, *op.cit.*, p.63

l'ICOM¹⁷⁶. De ce fait, ce guide permet aussi aux musées du Québec d'établir librement la structure organisationnelle qui convient à leurs besoins.

De plus, l'importance du rôle de la direction est, comme dans le manuel de l'ICOM, bien appuyée, surtout au sein d'une organisation plus horizontale : « Cependant, cette structure souple et aplanie ne doit pas nuire à l'autorité et au pouvoir décisionnel du directeur générale¹⁷⁷ ». Toutefois, ce guide rappelle que la position d'autorité de la direction générale doit être appuyée par un fort leadership :

L'effort que déploie le gestionnaire à motiver son personnel, à lui faire partager la mission du musée, à s'assurer que le niveau de satisfaction personnelle soit suffisamment élevé pour compenser des conditions de travail parfois déficientes, déterminera en grande partie son succès¹⁷⁸.

À la lumière des propos de ces deux ouvrages, la gestion et la structure organisationnelle sont des concepts qui, au Québec, sont considérés comme libres, changeants et adaptables. Les postes de direction y sont toutefois grandement recommandés pour le bon fonctionnement du musée, mais aussi pour motiver les équipes. De ce fait, bien qu'en théorie les musées du Québec ont la liberté d'opter pour un système de gestion plus ouvert, collaboratif et vertical, il semblerait que ce n'est pas l'option que privilégient la plupart des musées de la région. En effet, bien que ces derniers commencent à adopter des idéologies plus ouvertes, la réalité reste que les structures et les méthodes de gestion sont encore à semblables à celles des théories classiques du XXe siècle industriel.

¹⁷⁶ Turbide, *op.cit.*, p.62.

¹⁷⁷ *Ibid.*, p.61.

¹⁷⁸ *Ibid.*, p.65.

3.2.2. En pratique

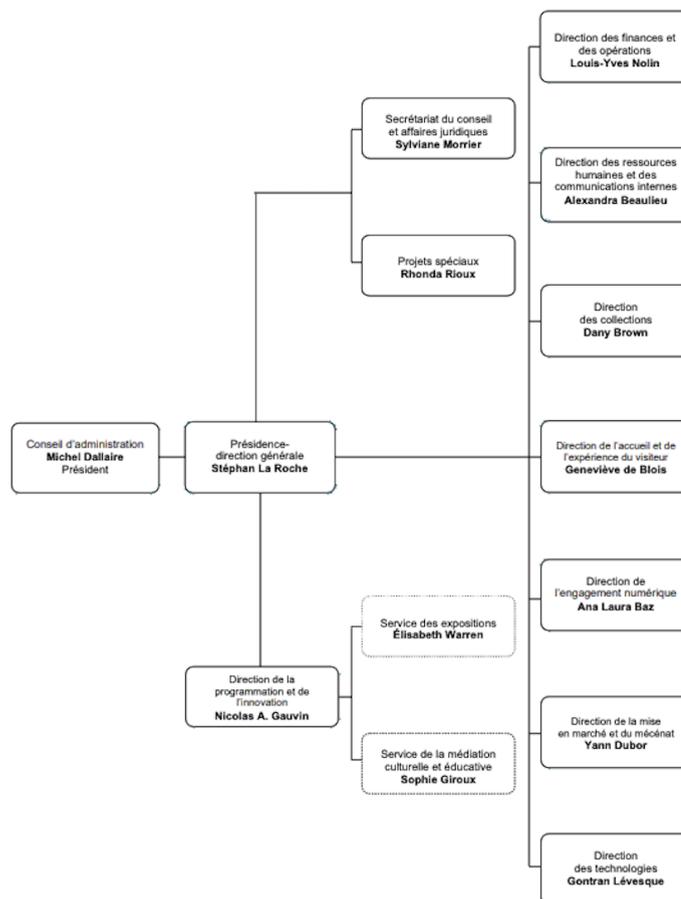
La revue de littérature a permis de conclure que les approches de gestion répondent naturellement des époques dans lesquelles elles s'inscrivent. Ainsi, nous serions portés à croire que cette muséologie québécoise axée sur l'innovation et l'humain aurait de manière naturelle induit une nouvelle manière de penser le travail et la gestion. De plus, comme souligné ci-haut, les musées du Québec sont libres d'adopter la structure organisationnelle et les méthodes de gestion de leur choix. Toutefois, il semblerait que les musées du Québec adoptent plutôt une gestion hiérarchique et traditionnelle, approche qui entre ainsi en contradiction avec ses désirs de collaboration, d'ouverture et d'inclusion.

D'abord, afin d'illustrer ce propos, il est possible d'analyser les organigrammes de quelques musées du Québec. Par exemple, celui du Musée de la Civilisation en 2020 souligne bien cette notion de gestion pyramidale et plus encore, fait même fit d'inscrire les postes sous-jacents aux directions. Aussi, l'organigramme du Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) tiré de ses rapports de 2016 présente le même genre d'ordre hiérarchique et inclut tous les postes, des directions aux médiateurs. Les deux organigrammes, plus explicitement celui du MAC, catégorisent les divers postes selon leurs départements respectifs.

Figure 3.1. Organigramme du Musée de la Civilisation (2020)¹⁷⁹

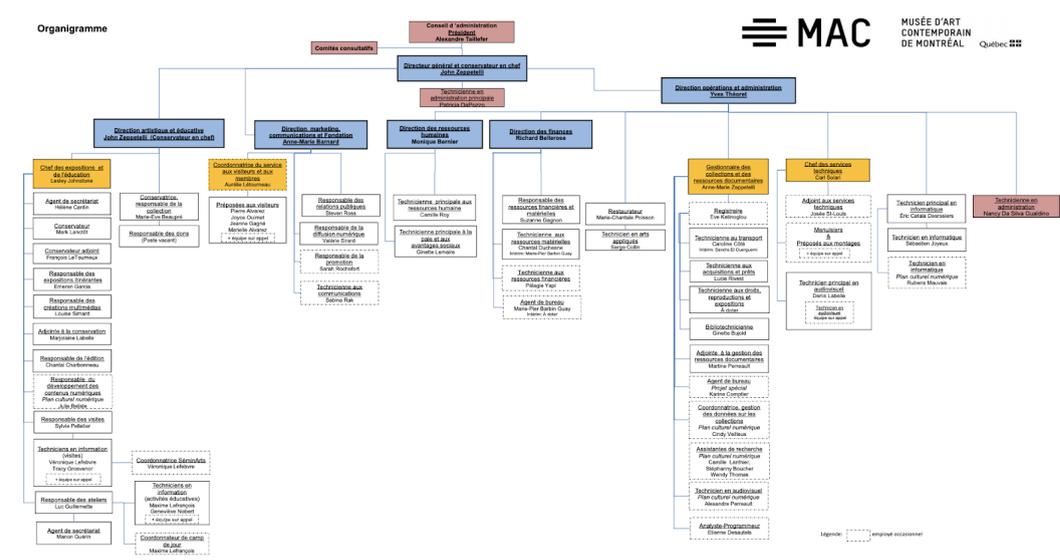
Organigramme

Au 2 novembre 2020



¹⁷⁹ Musée de la civilisation. (2020). *Organigramme au 2 novembre 2020*, section Documents, Récupéré de : https://www.mcq.org/documents/10706/28705/organigramme_fr.pdf/8a0928d2-46cd-4ff8-ad42-f4e8a7b09fce. Consulté le 4 septembre 2020.

Figure 3.2. Organigramme du Musée d’art contemporain de Montréal (2016)¹⁸⁰



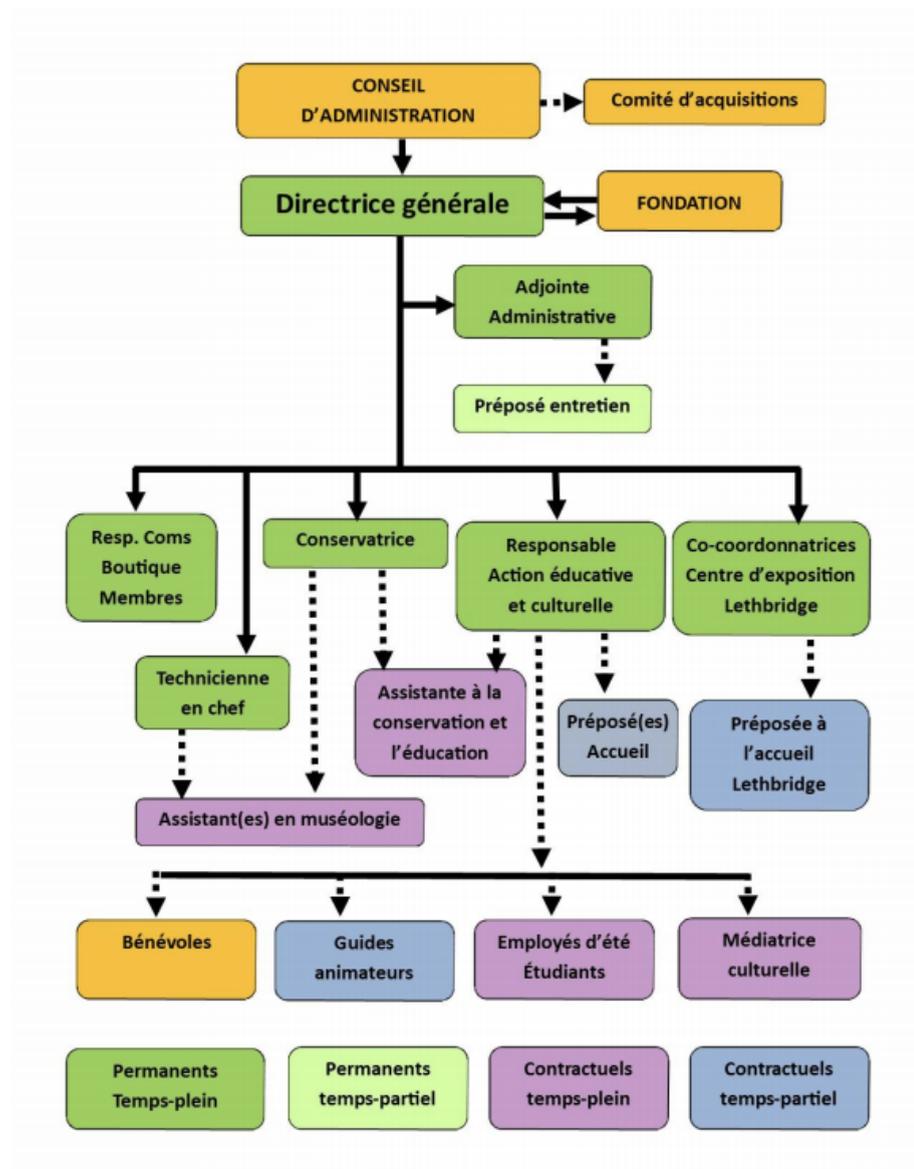
Bien qu’un organigramme en lui seul ne puisse pas permettre d’assumer pleinement que le travail est cloisonné et individuel, il est toutefois bien évident que la structure de l’organisation des musées québécois est pensée de manière hiérarchique et que le travail est divisé en silos. Il en est de même pour la plupart des petits musées, où les ressources humaines et les budgets sont moindres. En effet, certains optent eux aussi pour une structure organisationnelle qui se construit de manière pyramidale et qui se découpe selon leurs besoins et leurs fonctions principales. Par exemple, même pour le Musée des Maîtres et Artisans du Québec qui compte moins d’une vingtaine d’employés¹⁸¹, la structure organisationnelle se présente comme celle des grands.

¹⁸⁰ Musée d’art contemporain de Montréal. (s.d). *Organigramme 2016*, Récupéré de : <https://macm.org/app/uploads/2017/05/Organigramme-201607.pdf>, Consulté le 2 septembre 2020.

¹⁸¹ Musée des Maîtres et Artisans du Québec. (2018). *Rapport annuel d’activités 2018*, p.7., Récupéré de : https://www.mmaq.qc.ca/wp-content/uploads/2015/02/RAPPORT-ANNUEL-2018_final.pdf, Consulté le 2 janvier 2020.

Figure 3.3. Organigramme du Musée des Maîtres et Artisans du Québec (2018)¹⁸²

ORGANIGRAMME AU 31 DÉC. 2018



¹⁸² Musée des Maîtres et Artisans du Québec, *op.cit.*, p.6.

Ainsi, divisée en plusieurs départements et imposant de surcroît un travail en silos, gouvernée par un conseil d'administration et une direction générale, la structure des musées québécois, les plus petits comme les plus grands, répond d'un processus hiérarchique. De ce fait, cette organisation plutôt archaïque et classique tend à cloisonner les équipes, réduire la participation et ainsi nuire à l'innovation.

De plus, il est important de souligner que tous ces organigrammes ont en leur sommet un conseil d'administration qui les chapeaute. En effet, au Québec, il est difficile de parler de structure organisationnelle et de gestion du pouvoir sans adresser la place du conseil d'administration. Les principes de base de la gestion d'un musée émanent de ce dernier et des principes, valeurs et missions que les membres déterminent ensemble lors de leurs rencontres annuelles. Le conseil d'administration permet au musée de s'armer de talents et d'expertises provenant de l'extérieur du personnel permanent dans le but d'approuver les grandes lignes du plan stratégique du musée, en collaboration avec la direction générale, et de les faire respecter.

Au Québec, le conseil d'administration prend des allures et des fonctions différentes en fonction du musée qu'il chapeaute. En fait, « c'est le mode de financement qui détermine le mode de gouvernance de chaque institution muséale¹⁸³ ». En effet, puisque c'est le type de musée, national ou privé, qui détermine l'engagement financier des gouvernements, le pourcentage relayé au financement privé varie d'une institution à l'autre. Cette recherche de fonds privés vient parfois rapidement déterminer la constitution des conseils d'administration. En effet, il est crucial pour les musées privés de créer des partenariats étroits et pérennes avec différents mécènes et investisseurs pour assurer leur survie. De ce fait, ces relations d'affaires se retrouvent la plupart du temps sur le conseil

¹⁸³ Bergeron, Yves. (2020). La pandémie et les défis de la gouvernance des musées, *Policy Options politiques*, Dossier La pandémie de coronavirus : la réponse du Canada, Récupéré de : <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/aout-2020/la-pandemie-et-les-defis-de-la-gouvernance-des-musees/>, Consulté le 20 décembre 2020.

d'administration et « ce contexte tend à créer des déséquilibres entre les intérêts publics du musée et les intérêts privés des partenaires¹⁸⁴ ». En effet, force est de constater que derrière la volonté philanthropique et l'acte de bienfaisance se trouvent des risques importants où, au sein de conseil d'administration, peuvent se retrouver des personnes qui cherchent davantage à bénéficier leurs intérêts que ceux du musée en lui-même.

Ainsi, depuis 2016 au Québec, le projet de Loi N.114¹⁸⁵ impose « de nouvelles règles concernant les postes de président du conseil d'administration et de directeur général ainsi que sur la composition du conseil d'administration¹⁸⁶ ». En effet, ce dernier émet les lignes directrices que doivent suivre les musées pour assurer une saine gestion. Selon cette loi, le conseil doit être « composé d'au moins une majorité de membres indépendants¹⁸⁷ », tendre à « une parité entre les hommes et les femmes¹⁸⁸ » et inclure des « personnes issues de communautés variées¹⁸⁹ ». Toutefois, bien que cette loi existe depuis plusieurs années, elle est encore peu appliquée au sein des institutions muséales du Québec.

Finalement, il est difficile de cerner ce qui pousse réellement les musées du Québec à opter pour ce genre de structure si la possibilité d'utiliser des options plus collaboratives est présente. Est-ce parce que ce modèle est depuis trop longtemps ancré dans le monde muséal ou bien est-ce plutôt par peur du changement ? Néanmoins, un musée a réussi à défier la tradition en apportant des changements majeurs au sein de son organisation et ses méthodes de travail : le Musée de la Civilisation sous Roland Arpin.

¹⁸⁴ Bergeron. (2020). *op.cit.*

¹⁸⁵ Projet de loi n° 114, *Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux*. (2016). Assemblée nationale du Québec, 11 pages.

¹⁸⁶ *Ibid.*, p.2.

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ *Ibid.*

¹⁸⁹ *Ibid.*

3.2.3 Le Musée de la Civilisation : un exemple québécois

Le Québec est certainement un terrain propice à l'innovation et démontre des signes d'ouverture quant à une modification des structures de gestion en place au sein des musées. Comme souligné ci-haut, dès la Révolution tranquille, de grands changements idéologiques se sont opérés sur le territoire. Le Musée de la Civilisation (MCQ) en est un parfait exemple. Fondé en 1984, il est l'un des trois musées nationaux de l'état, dont le statut est légiféré par l'acte de loi M-4420¹⁹⁰. Aujourd'hui, il est reconnu comme un des musées québécois ayant le plus marqué le monde muséal de la province et même à l'international :

[...] bien qu'il s'agisse d'un musée récent, son apport au développement de la muséologie est déjà important. Son système de gestion, de répartition des tâches et de présentation d'expositions thématiques a marqué la discipline québécoise¹⁹¹.

Ce sera réellement sous la direction de Roland Arpin que le musée se verra devenir un exemple d'innovation dès 1987 et ce jusqu'en 2001. En effet, en plus de créer des expositions thématiques impressionnantes et accessibles, ce dernier instaure dès son arrivée une gestion plus collaborative et ouverte.

Ce qui est intéressant avec la démarche de gestion empruntée par le Musée de la Civilisation sous la direction de Roland Arpin est qu'elle adhère bien aux nouvelles approches de gestion contemporaines. Il est possible de tirer cette conclusion en analysant les propos du directeur lui-même : « Le musée doit faire une place de choix à l'innovation afin de se réinventer. Les musées doivent reposer sur une structure flexible afin de rompre avec la tradition. Dans le même

¹⁹⁰ Galassini, Anna-Lou. (2019). *Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal, Étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France*, Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, Cahier No.1, p.4., Récupéré de : https://chairegouvernancemusees.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/05/Cahier1_VF-COMPLET2-1.pdf, Consulté le 2 mai 2020.

¹⁹¹ *Ibid.*

esprit, ils doivent encourager le développement de la compétence professionnelle¹⁹²». Tout dans cette affirmation résonne avec les principes et les valeurs avancés par l'organisation créative. En plus de la flexibilité et l'innovation, Roland Arpin met de l'avant l'importance de la mise en valeur des compétences de ses employés. En effet, ce dernier mentionne la chose suivante concernant ses équipes alors qu'il était en poste au MCQ :

Avec une équipe aussi forte comme celle que j'avais, il ne faut pas considérer les collaborateurs comme des gens à qui vous passez des commandes sans leur expliquer le sens de ce que vous demandez. C'est le prix à payer, ou bien on s'entoure de braves gens qui attendent juste de dire oui, ou bien on s'entoure de chefs, de leaders, et là c'est un partage de pouvoir et en même temps de responsabilité. Je ne suis pas partisan du nivellement par le bas, domaine dans lequel je ne suis pas fort. Je crois que dans une société, il y a des leaders, des élites, et il faut les exploiter, les faire travailler¹⁹³.

Cette importante affirmation vient ici regrouper divers principes prononcés par les théoriciens des nouvelles avenues de gestion, donc une des plus importantes : faire confiance aux compétences et aux talents de ces employés en divisant les responsabilités et le pouvoir. Cette méthode de gestion, plus souple et collaborative, insuffle un grand sentiment d'autonomie, mais aussi de liberté chez les employés. Pour Roland Arpin, il n'est pas nécessaire de limiter l'employé et de contrôler les employés, mais de les laisser innover et d'ensuite procéder à un contrôle par l'évaluation, tout comme le propose l'organisation créative. En effet, ce dernier dira :

Pour la plupart des gestionnaires, la gestion c'est le contrôle a priori, alors que ce qu'il faut faire, c'est le contrôle a posteriori, à savoir développer une évaluation après coup¹⁹⁴.

¹⁹² Bergeron, Yves, Côté, Julie-Anne (dir). (2016). *Un nouveau musée pour un monde nouveau. Musée et muséologie selon Roland Arpin*, L'Harmattan, p.31.

¹⁹³ *Ibid.*, p.58.

¹⁹⁴ Bergeron, Yves, Côté, Julie-Anne. (2016). « *Diriger sans s'excuser* », *Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin*, L'Harmattan, p.70.

À cette valeur de liberté s'ajoute celle de la transparence, notion importante à ne pas oublier pour obtenir une gestion qui soit juste et inclusive. À ce sujet, Arpin dira : « Je ne vis pas par stratégies, mais par vérité. C'est une valeur de gestion qui est importante pour l'organisation¹⁹⁵ ». Ainsi, il est selon lui primordial de faire valoir la transparence et la véracité. Tout comme les adeptes des nouvelles approches de gestion, Arpin souhaitait faire preuve de transparence avec ses équipes dans le but de communiquer les réelles raisons des décisions ou des stratégies mises en place au sein du MCQ. De plus, il partageait aussi l'idée des théoriciens de l'organisation créative en soutenant que la création est facteur d'innovation et qu'elle vient nécessairement avec l'obligation de laisser le droit à l'erreur. Voici ce que ce dernier prononce à ce sujet :

Selon mes convictions, je crée des conditions matérielles adéquates, j'établis les règles du jeu et laisse les gens créer. Dans un document, qui parle des pratiques de gestion au Musée de la civilisation et qui n'est plus lu par personne, se trouve la première version du concept. Dans ce cahier, je donnais le droit à l'erreur aux gens qui travaillaient au Musée. Ce petit cahier que j'avais rédigé moi-même à l'intention de mes collaborateurs et des employés relate la philosophie de gestion du Musée. Il le dit sur tous les tons : le Musée repose sur la créativité, l'imagination, l'éthique, les vertus administratives fortes, et un certain droit à l'erreur, pourvu que cela soit raisonnable¹⁹⁶.

Pour Arpin, le pouvoir créatif du musée est indéniable et doit se faire sentir jusque dans ses principes de gestion. Ce dernier mentionne tout de même que laisser place à la créativité ne veut pas dire de ne pas fournir de lignes directrices ou de règles à suivre. Simplement, il est d'avis que « ce qui fait un succès, c'est l'esprit de créativité, la capacité de créer¹⁹⁷ » et que « l'organisation du Musée repose sur l'aventure de la création¹⁹⁸ ».

¹⁹⁵ Bergeron, Côté, « *Diriger sans s'excuser* », *op.cit.*, p.66.

¹⁹⁶ *Ibid.*, p.64.

¹⁹⁷ *Ibid.*, p.63.

¹⁹⁸ *Ibid.*

Aujourd'hui, est-il possible d'affirmer que le travail et la valeur de Roland Arpin se font encore ressentir au MCQ ? Force est de constater que, comme l'a démontré son organigramme de 2017 ci-haut présenté, sa structure semble aujourd'hui plutôt hiérarchique. Toutefois, du côté de l'organisation du travail et des processus, dans son rapport annuel 2017-2018¹⁹⁹, le Musée affirme avoir récemment adopté une structure de gestion plus efficace et organique que Stéphan La Roche, directeur général du musée, a dénommée « lean²⁰⁰ ». En effet, ce dernier souligne : « Enfin, soucieux de mettre toujours ses clients au cœur de ses préoccupations et d'améliorer sa performance, le Musée a mené au cours des dernières années des actions significatives, notamment la révision des processus de gestion des équipements, d'intégration de la programmation et de l'accueil des visiteurs au sein de toutes les équipes afin d'insuffler une culture d'amélioration continue dans l'organisation, appuyée par l'approche Lean²⁰¹ ». Ainsi, ces modifications ont permis d'introduire des méthodes et des outils axés sur la simplification et la flexibilité des procédés, notions issues de la méthodologie Lean.

Bref, il est indéniable que le Musée de la civilisation a, dans son histoire, su se démarquer des autres en matière de gestion tout en réalisant des expositions de qualité. Effectivement, le travail du MCQ permet d'affirmer qu'il est possible d'effectuer un virage vers une idéologie de gestion plus horizontale, souple et collaborative axée sur la création sans venir nuire à la qualité du contenu.

Pour conclure cette analyse de la gestion muséale québécoise, il est possible d'affirmer que le Québec est un terrain fertile pour accueillir des changements en matière de gestion muséale. En effet, la région bouillonne de talents créatifs et prédispose déjà d'une muséologie jeune et engagée. De plus, comme l'ont démontré deux grands ouvrages en matière de gestion muséale, malgré le fait qu'en pratique les approches restent traditionnelles, le monde muséal est ouvert au

¹⁹⁹ Musée de la Civilisation du Québec. (2017). *Rapport annuel 2017-2018*, 125 pages.

²⁰⁰ *Ibid.*, p.5.

²⁰¹ *Ibid.*

changement. Et un musée plus qu'un autre, le Musée de la civilisation, en est la preuve. Bref, une adaptation plus ouverte, créative, flexible et collaborative des structures et méthodes de gestion est une avenue qui fait tranquillement son chemin depuis déjà plus de 40 ans au Québec. Toutefois, quelles sont les réelles retombées de l'application de ces méthodes et, comme le démontre l'exemple du MCQ, sont-elles viables et pérennes ?

3.3 Évaluation de la gestion muséale actuelle

Suivant cet état de la situation des musées québécois en matière de gestion, il est certainement difficile de déterminer qu'elle est réellement la position actuelle du réseau muséal à cet égard. Certains musées font preuve d'une réflexion et de quelques initiatives en matière de gestion plus collaborative et transparente, mais il semblerait aussi que la majorité d'entre eux continuent d'adopter des méthodes de gestion et des structures plus traditionnelles. Non fermés à l'idée de revoir ces dernières, la plupart des musées du Québec n'osent pas faire le grand saut. En se basant seulement sur de l'information tirée de l'expérience terrain et les recherches de ce présent ouvrage, voici ci-dessous indiqués **en gras** les facteurs qui déterminent où se situent approximativement les musées du Québec en matière de gestion aujourd'hui.

Tableau 3.1. Évaluation de la gestion muséale québécoise actuelle selon la classification en quatre (4) catégories des facteurs ayant un impact sur la gestion et l'organisation « traditionnelle » ou « contemporaine » d'une entreprise.

Approches et écoles de pensée en gestion et organisation	Approches « traditionnelles » <ul style="list-style-type: none"> ● École classique ● École des relations humaines ● Théorie des besoins ● École néoclassique ● École de la contingence 	Approches «contemporaines» <ul style="list-style-type: none"> ● Agilité ● Holocratie ● Organisations opales ● Organisation créative
Climat organisationnel Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ● Fermeture ● Rigidité ● Approbation ● Stabilité ● Monovision, division ● Performance, résultats ● Quantité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ouverture ● Flexibilité (+École néoclassique et de la contingence) ● Confiance (+Théorie des besoins) ● Accueillir l'erreur ● Inclusion, polyphonie ● Créativité et innovation ● Qualité
Style de leadership	<ul style="list-style-type: none"> ● Direction ● Contrôle ● Gestionnaire ● Individuel ● Opacité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Accompagnement ● Encadrement ● Leader positif ● Participatif, délégation ● Transparence
Structure	<ul style="list-style-type: none"> ● Structure hiérarchique, verticale ● Travail en silos ● Forte bureaucratie ● Équipes supervisées ● Communication difficile, contrôlée 	<ul style="list-style-type: none"> ● Structure aplanie, horizontale (+École néoclassique et de la contingence) ● Travail collaboratif (+ école des ressources humaines, école néoclassique et de la contingence) ● Faible bureaucratie

		<ul style="list-style-type: none"> • Équipes autonomes (+ École néoclassique et de la contingence) • Communication souple, facile, efficace
Ressources, compétences et systèmes	<ul style="list-style-type: none"> • La machine est la ressource la plus importante • L'employé est remplaçable • Rares occasions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • L'employée est la ressource la plus importante (+ école des ressources humaines, théorie des besoins, école néoclassique et de la contingence) • Conserver les talents • Formation des employés et développement des compétences (+Théorie des besoins)

Cette sélection, bien qu'intuitive, fait écho aux conclusions et informations tirées tout au long de cette étude. Présenté seulement à titre de référence, ce tableau permet toutefois de mettre en évidence le fait que la situation de la gestion muséale au Québec se trouve à cheval entre une approche traditionnelle et une approche contemporaine. Toutefois, quels méthodes, outils ou processus sont à intégrer afin de faire basculer le système d'organisation et de gestion des musées actuels vers une approche plus créative, collaborative et ouverte ?

Le prochain et dernier chapitre de cette étude regroupe diverses recommandations en matière de gestion et d'organisation muséales qui permettraient potentiellement aux musées du Québec d'être mieux adaptés aux enjeux de la société d'aujourd'hui. Plus encore, ces dernières pourraient leur permettre de mieux correspondre et refléter leurs aspirations sociales actuelles.

CHAPITRE IV

REPENSER LA GESTION MUSÉALE : LES RECOMMANDATIONS

À la lumière des informations recueillies dans cette étude, ci-dessous seront développées des pistes de solution que pourraient emprunter les musées pour atteindre plus rapidement leurs objectifs d'inclusion, de polyphonie, d'égalité, de participation, de transparence et de collaboration énoncés dans la définition du musée proposée à Kyoto en 2019. Toutefois, la première étape d'une mutation vers une nouvelle approche de gestion muséale est l'acceptation du changement. Cette étape peut sembler futile, mais pour le musée, étant une institution stable, immuable et pérenne, le simple fait de reconnaître le besoin de changement est une pilule difficile à avaler. En effet, « acceptance of the need to change may well be the biggest barrier to overcome²⁰² ». Dans un deuxième temps, il faut aussi que l'institution muséale s'arme de patience et accepte que tout changement s'implante mieux tranquillement et méticuleusement. Une modification aussi importante au sein d'un musée peut lui être fatale si elle est réfléchie ou implantée trop rapidement. En d'autres mots, « fundamental change does not happen quickly²⁰³ » et cette deuxième réalisation est majeure avant de procéder à l'application des recommandations ci-dessous présentées. Le but est d'ouvrir un dialogue sur le sujet au sein du monde muséal, mais aussi au sein des équipes de chaque musée afin de déterminer quels sont réellement les mesures et changements qui seraient applicables au sein de leur institution et qui viendraient répondre à leur mission et leurs valeurs. Cette explication tirée d'un important ouvrage de Gail Anderson exprime bien cette idée :

²⁰² Anderson, Gail. (2004). *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Rowman Altamira, p.3

²⁰³ *Ibid.*

Within every institution, a useful dialogue can unfold about where the museum currently stands in the continuum between the traditional museum and the reinvented museum and where it wishes to be. Such a dialogue may point to a need to revisit the mission or shape a new vision in order to embrace the institution's greatest potential within today's complex marketplace. In the process of self-examination, the reinvented museum is likely to modify some traditions and retire others. In its most dramatic iteration, the conversation may cause a museum to overhaul the institution systematically at all levels of operation. Each museum will determine which aspects to its operation to retain and which new strategies to adopt, while charting a path that is realistic and appropriate²⁰⁴

Bien que ce soit ainsi la tâche de chaque musée d'évaluer ses propres structures et d'établir quelles modifications pourraient correspondre à leurs capacités et leurs besoins, il est tout de même possible, à la lumière de l'étude ici effectuée, d'introduire quelques recommandations générales. Dans le but que ces dernières illustrent les diverses caractéristiques des approches contemporaines de gestion et celles de l'organisation créative, elles seront classées sous les quatre (4) catégories que présente le tableau d'analyse : culture et climat organisationnel, leadership, structure et ressources, compétences et systèmes.

4.1 Culture et climat organisationnel

La culture organisationnelle d'une entreprise est un sujet qui gagne en popularité depuis quelques années. En effet, plusieurs autres compagnies semblables à Sid Lee ou GSoft, par exemple, ont développé des cultures organisationnelles bien particulières qui ont fait grandement écho dans le monde des affaires. Le modèle Google est certainement celui qui a fait le plus réagir avec entre autres sa règle du « 70-20-10 » qui propose que les ingénieurs travaillent 70 % de leur temps sur les projets centraux de la compagnie, mais réservent 20 % et 10 % pour développer

²⁰⁴ Anderson, *op.cit.*

des projets connexes ou personnels²⁰⁵. Sans aucun doute, les employés de ces entreprises semblent baigner dans un climat de travail hors du commun. Pour certaines entreprises, le télétravail est possible et pour d'autres, le code vestimentaire est inexistant. Ainsi, la culture organisationnelle d'une entreprise lui est propre : elle est définie selon ses ambitions, ses valeurs et le climat de travail qu'elle souhaite instaurer. De ce fait, les premières recommandations de cet ouvrage concernent la culture organisationnelle, mais aussi le climat qui en découle. Puisque les deux facteurs sont interreliés, bien que la grille d'analyse présente ces deux notions de manières distinctes, les recommandations relatives à ces dernières seront ici regroupées afin de former une réponse plus concise.

À la lumière de cette étude, considérons ici en prémisses de cette recommandation, que les musées adoptent plus facilement qu'autrement, une culture d'entreprise traditionnelle : les horaires de travail sont fixes, les bureaux sont cloisonnés, la bureaucratie assure la rectitude et les employés répondent exclusivement aux demandes de leur supérieur. Certes, cette affirmation ne se veut pas une généralisation, mais bien le constat d'une redondance de cette culture au sein du monde muséal. Afin de modifier cette culture qui semble profondément ancrée dans les mœurs du musée, voici donc quelques recommandations tirées de la littérature et de certains cas d'application.

Premièrement, qui dit environnement stimulant dit créativité, productivité et sentiment d'appartenance. Plusieurs facteurs déterminent l'environnement d'une entreprise : l'entourage professionnel et la communauté dans laquelle l'entreprise s'inscrit, mais aussi son environnement immédiat et physique, soit les bureaux et ses diverses règles de vie.

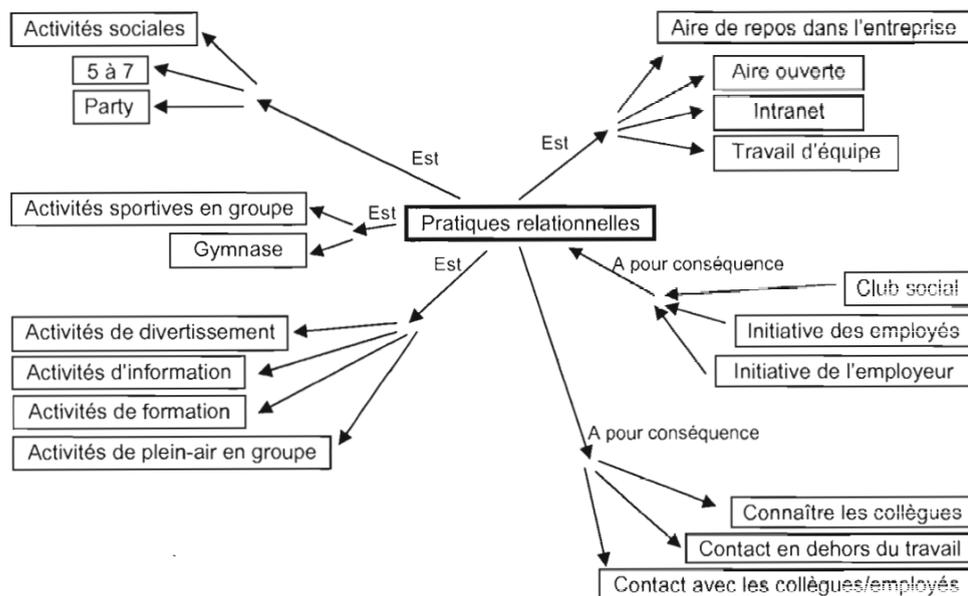
D'abord, afin de créer un environnement social qui soit stimulant, les institutions muséales pourraient proposer des activités de « team building », ces événements hors du cadre de travail qui permettent aux employés d'échanger dans un contexte

²⁰⁵ Hamel, Gary, Breen, Bill. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business Press, p.106.

de loisir et de lâcher prise à l'extérieur du milieu de travail²⁰⁶. Ces dernières pourraient permettre d'unir les équipes du musée et de briser les silos : « Individual egos and the need for individual recognition must be put aside, so that the success of the team and the museum become the ultimate goal²⁰⁷ ». Par exemple, dans une étude nommée *L'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance : le cas de l'industrie québécoise du jeu vidéo* réalisé en 2009 auprès des employés d'entreprises québécoises du jeu vidéo, le tableau ci-dessous est présenté et illustre bien cette idée.

Figure 4.1. Réseau du code *pratiques relationnelles* pour le bloc employé²⁰⁸

Figure 4.2 Réseaux du code *pratiques relationnelles* pour le bloc employé



²⁰⁶ Heathfield, Susan.M. (2020). *What Is Team Building?*, Récupéré de : <https://www.thebalancecareers.com/what-is-team-building-1918270>, Consulté le 8 octobre 2020.

²⁰⁷ Genoways, Hugh H, Ireland, Lynne M. (2016). *Museum Administration 2.0*, American Association for State and Local History, Rowman & Littlefield, p.17.

²⁰⁸ Brouard, Marie-Ève. (2009). *L'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance : le cas de l'industrie québécoise du jeu vidéo*, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, p.62., Récupéré de : <https://archipel.uqam.ca/2463/1/M11058.pdf>, Consulté le 10 décembre 2020.

Comme le démontre ce schéma regroupant les opinions des employés sur les pratiques relationnelles²⁰⁹ de leur entreprise, les activités sociales permettent aux employés de tisser des liens avec leurs collègues, ce qui est très bénéfique pour assurer une meilleure collaboration au travail, mais aussi pour ouvrir des discussions qui n'auraient peut-être pas été possibles dans le cadre habituel. En plus, ces activités créent un climat de travail agréable qui nourrit le sentiment d'appartenance des employés. De ce fait, il serait pertinent pour les musées du Québec de considérer d'intégrer davantage d'activités de Team Building dans leur planification annuelle. En conséquence, leurs employés seront plus heureux et motivés ce qui limitera aussi les nouvelles embauches. En effet, le bonheur au travail crée des équipes solides et fidèles. En effet, « il est possible de concilier la croissance du bonheur et du bien-être humain avec la croissance de l'efficacité de toute organisation²¹⁰ ».

En plus de solidifier les relations interpersonnelles de ses employés à l'extérieur des heures de travail, il serait bénéfique pour les musées d'encourager davantage la collaboration à l'interne entre leurs employés. Outre modifier les méthodes de travail, les croyances et idéologies de l'entreprise doivent se refléter au sein de leur « style de vie ». Si un musée tient en ses valeurs la collaboration, la liberté, la transparence et la confiance, cela devrait se refléter au sein de sa culture d'entreprise par l'application d'heures de travail flexibles, de jours de télétravail ainsi que dans l'établissement d'équipes autogérées (comme le veut l'Holocratie). Ainsi, comme le proposent aussi les principes de l'organisation créative, la flexibilité des heures de travail permet aux employés de se sentir plus libres, de mieux pallier vie personnelle et professionnelle, mais aussi de laisser davantage de place à l'innovation. À ce sujet, toujours au sein de l'étude *L'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance : le cas de l'industrie québécoise du jeu vidéo*, un employé mentionne :

²⁰⁹ Éléments qui déterminent la culture d'entreprise.

²¹⁰ Pauchant, Thierry C. (2000). *Pour un management éthique et spirituel: défis, cas, outils et questions*, Les Éditions Fides, p.161.

[...] le fait qu'il n'y ait pas d'horaires stricts, que ce soit des horaires flexibles qu'il y ait beaucoup de liberté, beaucoup de confiance envers les employés, fait que justement, les gens vont, sont responsable de leur travail pis aussi de leur temps. Donc, ils vont librement dire ben je vais aller jouer au baby-foot pis je me ferai pas dire par mon supérieur immédiat que il y a un problème avec ça, non c'est encouragé ces échanges-là²¹¹.

Plus encore, il est aujourd'hui largement prouvé que la capacité d'attention de l'humain est peu longue et s'aggrave davantage depuis l'arrivée de la technologie. En effet, une étude réalisée par Microsoft en 2015 souligne que « les Canadiens sont aux prises avec des problèmes d'attention. Cela a des conséquences importantes sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, surtout pour les consommateurs technophiles qui s'y connaissent en médias²¹² ». Au sein de cette même étude, il est démontré que 37 % des Canadiens « ne maximisent pas leur temps au travail, ce qui les oblige à devoir parfois travailler les soirs et les fins de semaine²¹³ » et que 45 % « sont déconcentrés par des réflexions sans lien avec leur travail ou des rêvasseries²¹⁴ ». Basé sur ces informations, il est possible de conclure qu'une flexibilité au sein des heures de travail palliée à une ouverture au télétravail permettrait en soi de diminuer l'inattention au travail et assurer une meilleure productivité. De plus, elle permettrait aussi aux cerveaux créatifs de se mettre à l'œuvre lorsque l'inspiration se présente et non lorsqu'elle est imposée.

Faisant suite à ces notions d'inspiration et de productivité, le musée pourrait aussi repenser ses espaces de travail dans le but de décloisonner les équipes et faciliter les échanges. Les « open space » qui ont gagné en popularité ces dernières années permettent une plus grande transparence entre les niveaux hiérarchiques et nivèle

²¹¹ Brouard, *op.cit.*, p. 60.

²¹² Microsoft Canada. (2015). *Étude sur la capacité d'attention*, p.16., Récupéré de : https://www.infopresse.com/Uploads/files/Microsoft_Étude%20déficit%20de%20l%27attention.PDF, Consulté le 2 septembre 2020.

²¹³ *Ibid.*

²¹⁴ *Ibid.*

chaque employé sur le même niveau d'« importance »²¹⁵. Par exemple, toujours au sein de l'étude *L'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance : le cas de l'industrie québécoise du jeu vidéo*, un employé mentionne à ce sujet :

Bien je trouve que c'est motivant [...] au lieu d'être dans son bureau fermé, chacun son bureau, d'être à la table avec tout le monde, les gens du visuel, les gens qui font les animations, la productrice, on est tous proches l'un de l'autre, donc ça va mieux pour communiquer pour planifier des stratégies. Ça fait plus coopératif que si on était tous dans nos cubicules, puis on est plus proches, plus portés à communiquer²¹⁶.

Ainsi, pour les employés comme pour les gestionnaires, cette organisation de l'espace leur permet d'être inclus dans la vie de bureau et assure ainsi une ambiance de travail plus organique. Certainement, les bureaux peuvent aussi inclure des salles de réunion ou des cabines insonorisées pour les appels téléphoniques. À cet égard, certaines entreprises, comme Google, ont imposé de nouveaux idéaux en matière d'organisation physique des bureaux. En effet, les visiteurs qui ont la chance de se rendre aux bureaux de Google, que ce soit à Mountain View ou à Londres, ont une impression de « bright colors, airiness, toys, and technology items all mixed together with restaurants serving international cuisine for free²¹⁷ ». En effet, entre le sérieux et le jeu, Google offre à ses employés des lieux inspirants et flexibles à l'image de leur désir d'innovation. En outre, certaines entreprises optent pour des bureaux mobiles et d'autres, comme Sid Lee, vont même jusqu'à ne plus assigner d'espace de travail désigné, comme l'illustre bien cette photo de leurs bureaux à Montréal :

²¹⁵ Bernstein, Ethan, Waber, Ben. (2019). The Truth About Open Offices : There are reasons why they don't produce the desired interactions, *Harvard Business Review*, 97 (6), Récupéré de : <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>, Consulté le 2 septembre 2020.

²¹⁶ Brouard, *op.cit.*, p. 76.

²¹⁷ Steiber, Annika. (2014). *The Google Model: Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World*, Springer Science & Business Media, p.53.

Figure 4.2. Bureaux de Sid Lee Montréal²¹⁸



Donc, pour un espace collaboratif et créatif comme le musée, il serait peut-être intéressant de créer un environnement de travail qui soit esthétique, mais aussi pratique pour les équipes. Toutefois, selon une étude réalisée par *Harvard Business Review*, les open spaces et les changements d’environnements majeurs ne sont pas réellement gage de réussite pour tous les types d’entreprises et peuvent même réduire de 70 % les interactions face à face entre les employés²¹⁹. Ainsi, l’article propose plutôt d’effectuer de plus petits changements adaptés aux besoins de l’entreprise : « Optimizing collaboration doesn’t have to entail a radical overhaul of office space; tweaks can make a difference, and it pays to test their potential impact²²⁰ ». Il y est ainsi mentionné l’exemple suivant :

²¹⁸ Martellini, Catherine. (2019). *Le Camp Ville-Marie de Sid Lee: rendre un déménagement temporaire «durable»*, Infopresse, Ressources humaines, Récupéré de : <https://www.infopresse.com/article/2019/9/6/le-camp-ville-marie-de-sid-lee-un-demenagement-temporaire-devenu-une-experience>, Consulté le 6 novembre 2020.

²¹⁹ Bernstein, Waber, *op.cit.*

²²⁰ *Ibid.*

[...] the location of its coffee machines significantly influences interactions. If a team needs to focus internally, the company puts a coffee machine in the center of its area. If two teams need to collaborate, it puts the machine between them²²¹.

Donc, pour les musées, il ne s'agit pas nécessairement d'effectuer un saut radical en matière d'organisation de l'espace de travail, mais plutôt de s'assurer qu'il répond aux à leurs besoins. En combinant espace de bureau esthétique et pratique à la possibilité d'effectuer des heures flexibles, et ce, même de la maison, les musées pourraient obtenir une culture d'entreprise assurant un climat de liberté, de flexibilité, mais aussi de saine productivité. Il est important de noter que cette flexibilité doit être accompagnée de confiance de la part des dirigeants du musée envers leurs employés. En effet, ces derniers doivent laisser une certaine liberté à leurs employés et avoir confiance qu'ils accompliront avec diligence leurs tâches, que ce soit le weekend, de la maison ou du chalet !

Suivant cette notion de confiance, il serait aussi bénéfique d'encourager la prise de risque (comme le veut l'organisation créative) et d'accueillir l'erreur avec positivisme. En effet, les grandes entreprises de ce monde, surtout dans le monde de la technologie et de la publicité, comme le veut la Méthode Google par exemple²²², créent des équipes de création et des groupes de collaboration dans le but simplement d'implanter et d'essayer des idées nouvelles. C'est d'ailleurs ce que propose Sid Lee et son initiative *Sid Lee Collective* présentée plus haut dans cette étude. Ainsi, sans allouer un budget énorme à ces projets d'exploration, il serait intéressant pour les musées d'investir dans des projets qui sortent de l'ordinaire, qui font preuve d'inventivité et qui potentiellement pourraient mener à l'innovation. En effet, « although errors are not welcome in most organizations, it is only by building upon them that innovation can be promoted in order to help the organization free the energies of its members²²³ ». Plus encore, il est

²²¹ Bernstein, Waber, *op.cit.*

²²² Steiber, *op.cit.*

²²³ Solari, Luca. (2016). *Freedom Management: How leaders can stay afloat in the sea of social connections*, Taylor & Francis, p.128.

intéressant de rappeler que l'innovation issue de l'erreur permet de développer plus rapidement une réputation créative ce qui favorise le rayonnement, encourage l'embauche et répond à la compétitivité du marché. En effet, « some calculated risks, and not even necessarily financial one but more likely risks in approach or risks in process, are necessary to move museums to a more central position in their communities²²⁴ ».

Enfin, une culture organisationnelle de musée qui rejoint les nouvelles approches de gestion en est une créative qui établit un environnement de travail, tant social que physique, où la collaboration, la transparence, la confiance et la liberté sont mises de l'avant. Un extrait de l'ouvrage *Creativity in Museum practices* exprime bien ce propos :

We define a creative museum culture as an approach to museum practice based on constant learning and collaboration, where information sharing, experimentation, trust, and creativity are expressed values. It is an environment with a bias toward action, where the staff not only generates new ideas but also follows through with implementing them, making the museum stronger²²⁵.

Bref, certaines des recommandations ici présentées sont très envisageables pour la plupart des musées ; heures flexibles, travail à la maison et espaces de travail repensés. Certes, ce genre de changement, bien qu'agréable, peut être coûteux pour le musée et peut aussi laisser place à l'abus des bonnes choses. Il faut donc que le musée s'assure de bien gérer ce changement, mais surtout de bien l'accompagner. C'est ici où entre en jeu le rôle du gestionnaire d'équipe, ce leader qui permet de motiver les employés tout en assurant que tous travaillent vers un même but.

²²⁴ Norris, Linda, Tisdale, Rainey. (2016). *Creativity in Museum Practice*, Routledge, p.69.

²²⁵ *Ibid.*, p.68.

4.2 Style de leadership

Toujours selon le tableau d'analyse, le leadership est une caractéristique importante des nouvelles approches de gestion. Sa définition en soi est vaste : « le mot est à la mode et coiffe sans doute autant de réalités qu'il y a de personnes qui se disent ou que l'on dit être les leaders d'un groupe donné²²⁶ ». Ainsi, il existe effectivement diverses personnalités de leaders et ces dernières répondent naturellement aux enjeux et aux valeurs des institutions au sein desquelles elles s'inscrivent. Malgré le fait que la notion de leadership a grandement été théorisée au sein des entreprises commerciales, militaires et publiques, elle est très peu documentée pour les entreprises culturelles²²⁷. En effet, « museum leadership has received little serious scrutiny²²⁸ » et est encore ainsi un cas d'étude.

Toutefois, parmi les nouvelles approches de gestion se retrouvent certaines caractéristiques identifiables de ce nouveau type de gestionnaire. D'abord, selon le leadership de l'organisation créative, la notion d'accompagnement surclasse celle de contrôle :

[...] le contrôle managérial inhibe l'articulation de connaissances ; le rôle du management dans une démarche de créativité est fondé sur l'accompagnement des équipes et non sur le contrôle des ressources²²⁹.

De plus, comme le présente la grille d'analyse, les facteurs relatifs au leader sont associés à sa participation active, sa vision et son efficacité à développer et gérer ses équipes. Le leader des approches contemporaines est charismatique, engagé et

²²⁶ Lapiere, Laurent, Bernard, Chassé. (2011). *Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain de Montréal (1985-2004)*, Presses de l'Université du Québec, p.8.

²²⁷ Suchy, Sherene. (2004). *Leading with Passion: Change Management in the 21st-century Museum*, Rowman Altamira, p.3.

²²⁸ Moore, Kevin. (1994). *Museum Management*, Psychology Press, p.11.

²²⁹ Mérindol, V. & Versailles, D. W. (2017). Développer des capacités hautement créatives dans les entreprises : le cas des laboratoires d'innovation ouverte. *Management international*, 22 (1), p.61., Récupéré de : <https://doi.org/10.7202/1053688ar>, Consulté le 2 mai 2020.

positif ce qui inspire les équipes en place. De plus, ce dernier est souple et ouvert, ce qui réduit la compétitivité et permet une meilleure collaboration.

Plus encore, les leaders doivent assurer une saine gestion de leurs employés et de leurs tâches quotidiennes, mais aussi assurer que la culture d'entreprise établie soit respectée et enrichie. En effet, les leaders doivent agir comme des « cultural ambassadors » et des « good role models » pour leurs employés²³⁰. À ce sujet, Google, étant une compagnie de nature beaucoup plus imposante qu'un musée, a même développé un post de *Chief Cultural Officer* qui supervise et établit la culture de l'entreprise²³¹. Malgré que ce poste peut sembler trop important pour l'envergure du musée, il n'en reste pas moins qu'un leader doit veiller au respect et à l'intégration des valeurs que met de l'avant la culture de l'institution.

4.2.1 La direction générale

Autrefois vus comme élitiste et autoritaires, il semblerait que les postes de directions attribués aux leaders soient aujourd'hui plus perçus comme des rôles héroïques, et c'est le cas pour les institutions muséales²³². En effet, au sein des musées, il n'est pas rare de voir des personnalités charismatiques et visionnaires à la tête de la direction générale. Ces dernières sont effectivement présentées comme des personnages cultes :

[...] Museums directors are currently culte figures, portrayed as rescuing and revitalizing moribund museum services, in the image of successful business entrepreneur²³³.

²³⁰ Steiber, *op.cit.*, p.47.

²³¹ *Ibid.*

²³² Moore, *op.cit.*, p.11.

²³³ *Ibid.*

Par exemple, des personnalités comme Nathalie Bondil, directrice générale et conservatrice du Musée des beaux-arts de Montréal de 2007 à 2020 ou Francine Lelièvre, directrice générale de Pointe-à-Callière de 1992 à 2020, sont de bons exemples de leaders. Leurs visions se sont traduites de manière évidente dans les initiatives de leur musée respectif. Madame Bondil a créé un musée humaniste et ouvert sur le monde tandis que Madame Lelièvre a axé tous ses efforts sur l'importance de l'identité montréalaise. Ainsi, la plupart du temps, les musées reflètent l'image de leur direction générale, comme tout dirigeant influence l'image de marque de son entreprise²³⁴. Effectivement, le leader le plus important pour une entreprise est la direction générale puisque la personne qui occupe ce poste agit comme premier porte-parole :

L'importance du dirigeant dans la communication d'entreprise est confirmée par toutes les études sur le sujet. Le dirigeant personnalise l'image de l'entreprise. S'il s'investit durablement dans son rôle de représentation, l'image de l'entreprise ne pourra qu'en bénéficier. Aucune politique efficace de relations publiques ne peut se faire sans sa participation active. Il tire l'image de l'entreprise vers le haut, tout comme il peut la dévaloriser par des actions qui en seraient déconnectées²³⁵.

En effet, comme le souligne le scandale de 2020 au Musée des beaux-arts de Montréal à propos d'un climat de travail toxique présent sous la direction de Mme. Bondil, il semblerait que l'image du leader positif ne reflète pas toujours la réalité :

²³⁴ Laplante, Valérie. (2008). *L'impact d'un changement de dirigeant sur la notoriété d'une entreprise : le cas des Ailes de la mode*, Mémoire de maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal, p.9.

²³⁵ Libaert, Thierry. (2001). *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, p.45.

Mme Bondil a excellé en presque tous les domaines, en plaçant le MBAM sur la mappemonde des établissements muséaux réussissant à conjuguer le succès critique et commercial. Elle a échoué dans son rôle de gardienne de la culture d'entreprise, comme en atteste ce diagnostic dévastateur sur le climat toxique au MBAM²³⁶.

Inversement, il semblerait que l'image du Musée puisse aussi en retour ternir la réputation de la direction générale. Au sein de cette histoire, il est expliqué que d'autres directeurs de département participaient à la détérioration du climat de travail et que Mme.Bondil n'aurait pas entrepris de régler ce problème²³⁷. En conséquence, le rôle de leader positif ne doit pas revenir seulement aux hauts dirigeants du musée, mais à tous les gestionnaires en place. Plus encore, un employé n'ayant pas de position décisionnelle peut aussi adopter les caractéristiques d'un bon leader et motiver ses collègues. En effet, il peut prendre position comme leader dit « intrapreneur ».

4.2.2 Le leader « intrapreneur »

Comme a tenté de le démontrer cette étude, le musée est aujourd'hui considéré de plus en plus comme une entreprise culturelle. Ainsi, la position de direction ou de leader peut s'affilier à celle de l'entrepreneur :

The entrepreneurial museum director combines capital (human, economic, intellectual, social, cultural and environmental) with créativité and confidence as a change manager²³⁸.

²³⁶ Myles, Brian. (2020). « Le MBAM sous la loupe », *Le Devoir*, Récupéré de : <https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/582607/congediement-de-nathalie-bondil-le-mbam-sous-la-loupe>, Consulté le 23 août 2020.

²³⁷ Bilodeau, Émilie. (2020).« Un climat de travail jugé toxique au MBAM », *La Presse* : Arts, Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/2020-07-14/un-climat-de-travail-juge-toxique-au-mbam>, Consulté le 20 décembre 2020.

²³⁸ Suchy, *op.cit.*, p.97.

En effet, le leader dit « entrepreneur » comprend que la créativité est la clé de l'innovation et qu'il doit faire en sorte que tous les facteurs nécessaires soient mis en place pour y arriver.

Selon Lidia Verdanova dans son ouvrage *Strategic Management in the Arts*, il est aussi possible d'appeler ces leaders des « intrapreneurs culturels²³⁹ ». Cette dernière les définit « comme étant des acteurs développant un esprit entrepreneurial au sein d'une organisation existante. Ils s'intéressent à l'innovation, la créativité et cherchent à être acteur de changement²⁴⁰ » Plus précisément, Verdanova émet les huit caractéristiques d'un bon intrapreneur culturel :

- il innove afin d'attirer une plus large audience et de générer d'autres sources de financement ;
- il travaille en équipes autonomes pour développer des idées nouvelles ;
- il crée un climat de « laboratoire » et n'hésite pas à expérimenter de nouvelles idées ;
- il soutient les projets innovants, même si les résultats ne sont immédiats ;
- non seulement il crée de nouvelles idées, mais il les implémente afin de générer des revenus ;
- il développe des structures organisationnelles flexibles ;
- il est adaptable au changement ;
- il est ouvert, connecté et enserré au sein d'un réseau de contacts externes.²⁴¹

Cette liste des caractéristiques de l'intrapreneur reflète bien les facteurs de l'organisation créative et ceux des nouvelles approches de gestion. Ainsi, le musée devrait chercher à introduire davantage de leaders « intrapreneurs » au sein de son organisation afin d'assurer une gestion flexible, collaborative et innovante. L'application de cette recommandation au sein des musées devra débiter par une

²³⁹ Dallaire, Sartori, *op.cit.*, p.340.

²⁴⁰ *Ibid.*

²⁴¹ Varbanova, Lidia. (2013). *Strategic Management in the Arts*, Routledge, p. 378.

révision des critères d'embauche en incluant les diverses caractéristiques ci-haut présentées.

4.3 Structure

Comme a su le démontrer cette étude, les musées du Québec optent souvent pour une structure hiérarchique, pyramidale et verticale : les postes de sous-direction par département, qui en plus de gérer leur propre personnel immédiat, se rapportent directement à la direction générale pour approuver toute initiative de leurs équipes. Ainsi, cette chaîne de commande en entonnoir pourrait entre autres expliquer la « mono-vision » des musées et leur difficulté à innover. En effet, les postes de directeurs filtrent les initiatives du bas vers le haut au lieu de pouvoir les accompagner. Ainsi, sans supprimer les postes de direction puisque ces derniers ont été prouvés nécessaires au sein de cet ouvrage, il faudrait réfléchir à aplanir la hiérarchie présente dans la plupart des musées. Par exemple, « [pourrait-on] opter pour une structure de gouvernance monocouche et optimale et éliminer nombre d'intermédiaires entre l'équipe de projet et les décideurs, afin d'augmenter la vitesse, encourager les ajustements rapides des orientations, la rigueur et conserver l'énergie dans l'équipe ?²⁴² ». Ainsi, est-ce qu'une structure pourrait se développer autrement qu'en pyramide ? Diverses avenues sont possibles.

4.3.1 Diviser les forces

Bien évidemment, les musées possèdent traditionnellement une seule direction générale qui les chapeaute. Cette dernière, comme dans tous les domaines, est un poste difficile à occuper puisqu'il nécessite de posséder une panoplie de qualités et diverses compétences. Toutefois, est-ce qu'en une seule personne il est possible

²⁴² Allahyari, Parissa. (2019). *Vers une approche hybride et gagnante de la gestion de projets*, Project Management Institute Montréal, Récupéré de : <https://www.pmimontreal.org/le-blogue-du-pmi-montreal/vers-une-approche-hybride-et-gagnante-de-la-gestion-de-projets-3298>, Consulté le 3 novembre 2020.

de trouver toutes les qualités nécessaires pour l'obtention d'une saine gestion du musée ? Il existe aujourd'hui plusieurs débats concernant le meilleur profil à considérer pour ce genre de poste : un muséologue, un gestionnaire, un conservateur ou un professionnel des communications ? Comme démontré plus haut dans ce chapitre, le candidat idéal possède des aptitudes de leader positif et d'entrepreneur. Par contre, les profils « entrepreneurs » possédant des MBA, par exemple, possèdent des compétences différentes qu'une direction ayant des études en histoire de l'art. En effet, comme le mentionne le directeur du Musée d'art contemporain de Chicago : « The business type focus only on money. Curators only focus on the quality of work, not money²⁴³ ».

De ce fait, il est à se demander si une co-direction serait possible au sein des musées : une direction plus pragmatique, qui possède des compétences en finances et en ressources humaines et une direction plus créative, qui possède les aptitudes nécessaires pour gérer les expositions et les collections. Peut-être que ces deux postes, ayant la même importance décisionnelle, pourraient ensemble diriger un musée ? Cette avenue peut sembler étrange, mais elle commence tout de même à faire surface au sein du monde muséal :

[...] a small number of museums have moved towards various forms of collaborative leadership, although examples are still difficult to come by and there are very few sustained or permanent commitments to these alternative forms of leadership²⁴⁴.

Par exemple, le Birmingham Museums Trust a annoncé en fin 2020 sa décision de nommer une co-direction pour son organisation. Dès novembre 2020, « Sara Wajid and Zak Mensah on as joint CEOs, making a bold leap into co-leadership that can help serve as a model for many other museums and nonprofit institutions in the years to come²⁴⁵ ». Aussi, « The Five Oaks Museum (previously the

²⁴³ Suchy, *op.cit.*, p.87.

²⁴⁴ Murawski, Mike. (2020). *Making the case for collaborative leadership in museum*. Art Museum Teaching, Récupéré de : <https://artmuseumteaching.com/2020/09/>, Consulté le 2 décembre 2020.

²⁴⁵ *Ibid.*

Washington County Museum) transitioned from a single director to a co-director model in 2019 with the promotion of Molly Alloy and Nathanael Andreini in its first co-director roles²⁴⁶ ». D'autres exemples permettent aussi de considérer un co-leadership entre une direction générale et un représentant de la communauté dans laquelle s'inscrit le musée. Le musée Te Papa Tongarewa en Nouvelle-Zélande a, depuis sa création dans les années 1990, établi une direction dite « biculturelle » en instaurant une gestion double à sa tête : « Chief Executive Officer and Kaihautū (Māori leader)²⁴⁷ ». Cette décision reflète « the unique position of Māori in Aotearoa New Zealand and the need to secure their participation in the governance, management, and operation of the museum²⁴⁸ ». Une co-direction est donc peut-être la clé du succès d'une gestion plus ouverte et collaborative pour les musées, mais aussi pour adopter une position plus inclusive prônant la diversité.

De plus, une co-direction permet aussi d'assurer une rapidité de communication accrue entre les employés et les postes décisionnels.

For many organizations adopting collaborative and shared leadership models, there is an observed increase in innovation and experimentation. In a traditional top-down leadership model, there is often a sense that the knowledge, expertise, and ideas of those at the very top are more valued and important. This way of siloing and isolating innovation in a single leader or small group of managers can work to prevent an organization from truly reaching its potential²⁴⁹.

Toutefois, diviser le pouvoir à deux veut aussi dire plus de temps à investir dans des discussions pour arriver à une décision finale. Par contre, « making decisions may take more time, but this process brings in more perspectives and ideas and results in doing things better collectively²⁵⁰ ». En effet, bien que la dernière étape d'approbation puisse être plus longue en co-leadership, elle mène tout de même

²⁴⁶ Murawski, *op.cit.*

²⁴⁷ *Ibid.*

²⁴⁸ *Ibid.*

²⁴⁹ *Ibid.*

²⁵⁰ *Ibid.*

vers une décision finale plus réfléchie et équilibrée. L'innovation qui découle de cette méthode vient ainsi du fait que les idées montent plus rapidement au niveau de prise de décision et que cette dernière est plus équitable et inclusive. « With this process also comes greater transparency as more individuals and staff are involved in making decisions and talking through ideas²⁵¹ ». Toutefois, est-ce qu'un poste de co-direction est une position facile à tenir au sein d'un musée ? Dans une entrevue réalisée par l'American Alliance of Museums, Cheryl Donaldson Moses et Donna Jared, co-directrices exécutives du Fort Collins Museum of Discovery (FCMoD) depuis 2008, semblent exprimer que leur expérience est positive lorsqu'elles énoncent les bénéfices suivants concernant leur partage de direction :

- Co-leadership expands the depth and breadth of expertise at the highest level of your organization.
- Leadership can be lonely, and this model is a remedy. We have a high-level confidant, an ally, a peer who knows exactly what you are going through and feels the same level of responsibility to the organization. You can have frank conversations, test ideas, debate issues, and problem solve together. We also take turns talking each other off the ledge or lifting the other up to make a leap.
- Sharing leadership can decrease burnout.
- Co-leadership allows you to think bigger and dream knowing you have a thoughtful partner to dream with, and hold each other accountable to always put the organization first.
- Co-leadership models a flattening out of the organizational chart. If you have two people thinking about the mission and vision, isn't that better than one? In fact, we've given our director level staff the charge of acting as a shared group and hold them accountable for success of the entire organization, not just their area. Now four heads are better than one.²⁵²

Ces dernières mentionnent même que, malgré le fait que leur double direction est imposée par leur gouvernance double (privé et publique), une co-direction serait recommandée pour tous les autres types de musées :

²⁵¹ Murawski, *op.cit.*

²⁵² Stilwell, Jill. (2019). « *When Dual Leadership Works* », *1+1=3*, American Alliance of Museums, Récupéré de : <https://www.aam-us.org/2019/02/22/when-dual-leadership-works-113/>, Consulté le 3 mai 2022.

A museum should determine what areas of expertise are most important for their organization and build a duo to fit that need. It is somewhat unrealistic to expect one individual to have all the requisite skills, expertise and experience to manage the complexities of today's museum. Co-leadership broadens the expertise and experience at the helm, creates a supportive environment for leaders to be more successful, and brings bigger, balanced thinking to the organization through multiple perspectives²⁵³.

Bref, une direction double est une recommandation possible pour les musées du Québec dans le but de diviser les tâches et améliorer la communication pour laisser monter l'innovation, mais aussi pour obtenir des décisions plus réfléchies, éclairées et nuancées. Effectivement, à la lumière des recherches soulevées dans cette étude, une co-direction se lie parfaitement aux désirs d'inclusion et de collaboration des musées d'aujourd'hui.

4.3.2 Centralisation

Au fil des recherches, une avenue en matière de structure interne et de gestion des musées sort du lot de par l'importance de la restructuration qu'elle nécessiterait, mais aussi par la curiosité qu'elle réussit à semer chez ceux qui la croisent. Paul Marshall Rea, dans son ouvrage *The Museum and the Community, a Study of Social Laws and Consequences*²⁵⁴, fait état d'une conception intéressante du musée. D'abord, celui-ci part de la prémisse qu'un musée fait partie de l'écosystème dans lequel il s'inscrit, tout comme le prône Frédérick Laloux et ses organisations opales, et qu'ainsi, ce dernier doit s'adapter à son écosystème pour survivre. Puisque le musée d'aujourd'hui est axé sur le visiteur, son expérience et son bien-être, mais aussi sur l'inclusion de sa communauté, Rea explique que le

²⁵³ Stilwell, *op.cit.*

²⁵⁴ Rea, Paul Marshall. (1932). *The Museum and the Community, a Study of Social Laws and Consequences*, Lancaster, PA, The Science Press, 259 pages.

musée doit revoir sa structure pour mieux répondre à ces besoins²⁵⁵. Selon lui, la population est un « élément fondateur et justificatif du musée²⁵⁶ » et il « s’attarde ainsi à comprendre, à l’aide de données démographiques, les effets de sens de la taille de la population sur le musée, et inversement²⁵⁷ ». De ces constats, ce qu’il tente de définir dans la troisième partie de son ouvrage est « la forme que devraient prendre les musées dans le futur²⁵⁸ ». Selon lui, pour qu’un musée aujourd’hui remplisse sa fonction d’acteur social au sein de sa communauté, il doit « garder une taille “raisonnable” relativement à la population²⁵⁹ ». C’est de cette première réflexion qu’il développe l’idée du *Branch Muséum*, cette nouvelle structure interne de gestion des musées qui réduit la taille des musées au sein de chaque communauté et relaye la gestion des collections au sein d’une seule institution centrale. Cette avenue de gestion muséale est intéressante puisqu’elle permettrait aux musées de relayer la conservation de leur collection dans un seul centre professionnel et de ne gérer que l’élaboration des expositions. Il est possible d’expliquer le fonctionnement du *Branch Muséum* ainsi :

Dans ce modèle, la maison-mère agit donc comme un pôle de référence central et une source d’expertise pour l’ensemble d’un réseau constitué de nombreuses succursales assignées à desservir la population locale dans les quartiers mêmes où elle se trouve, assurant ainsi un service de proximité. Dans cette perspective, le musée apparaît comme une véritable institution de service dévolue à la population qui doit en tirer profit par une fréquentation régulière, en s’enrichissant intellectuellement et culturellement auprès de lui parce que le musée lui en offre enfin la possibilité²⁶⁰.

Sans entrer dans l’application concrète du *Branch Muséum* ni dans l’approfondissement de sa théorie, l’idée de centraliser les collections dans un seul même endroit et de relayer la création d’expositions dans divers centres de

²⁵⁵ Dubé, Philippe. (s.d). *Nouveau modèle de gouvernance muséale : spécificité, spatialité et communalité*, Celat, Université Laval, Récupéré de : <http://www.celat.ulaval.ca/wp-content/uploads/2011//Dubé-synthèse.pdf>, Consulté le 3 mai 2020.

²⁵⁶ *Ibid.*

²⁵⁷ *Ibid.*

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ *Ibid.*

²⁶⁰ *Ibid.*

médiation est intéressante. Elle permettrait de diviser les deux fonctions premières du musée, soit la conservation et la médiation, de manière à mieux répondre à leurs besoins de manière distincte. Cette avenue permettrait aussi d'assurer de meilleurs revenus en créant plus d'expositions temporaires et de diminuer les dépenses en lien avec la conservation au sein des musées que l'on pourrait qualifier de « satellites ». Elle permettrait aussi de réunir les rôles savants relatifs à la documentation, la recherche et la préservation des collections. Par contre, introduire le concept du *Branch Muséum* voudrait aussi impliquer que tous les musées privés se réunissent, probablement sous une instance municipale ou gouvernementale. Bref, malgré le fait que cette idée de musées satellites semble démesurée et qu'elle fut réalistement théorisée par Rea il y a maintenant presque cent (100) ans, elle cache en son essence des principes qui peuvent ici faire office de recommandation pour les musées du Québec.

4.4 Ressources, compétences et systèmes

Les ressources, les compétences et les systèmes que possèdent les musées sont des aspects qui influencent grandement leur fonctionnement, mais aussi leur rendement. En effet, qu'elles soient monétaires, matérielles ou humaines, ces dernières ont un impact important sur les activités du musée. Par exemple, l'augmentation de l'utilisation de la technologie dans la médiation des expositions vient ajouter une nouvelle compétence recherchée par les musées employeurs du Québec, mais aussi à travers le monde. En effet, « le constant défi que pose la définition des compétences des professionnels dans le secteur muséal et que la technologie est l'un des nombreux domaines dans lequel les professionnels doivent acquérir des compétences, selon l'emploi qu'ils occupent²⁶¹ ». En plus de créer de nouveaux besoins en ressources humaines, la technologie impose

²⁶¹ Gouvernement du Canada. (s.d.). *Les nouvelles compétences exigées des professionnels de musée pour obtenir un emploi nécessitant l'utilisation de la technologie*, Récupéré de : <https://www.canada.ca/fr/reseau-information-patrimoine/services/autres-outils-recherche-patrimoine/travailleurs-savoir-musees-xxie-siecle/introduction-technologie-competences-musees.html>, Consulté le 3 mai 2020.

l'acquisition de divers matériels de médiation pour dynamiser et actualiser le contenu muséal. Ainsi, ce nouvel enjeu impose aux musées la nécessité de se procurer de nouvelles ressources technologiques et d'implémenter de nouveaux systèmes. Outre les compétences relatives au domaine technologique, le travail en milieu muséal est large et requiert ainsi diverses autres aptitudes.

Conséquemment, le développement des compétences est primordial puisqu'il permet d'introduire de nouvelles aptitudes au sein des équipes, mais permet aussi d'assurer une rétention des employés en place. Étant donné le fait que les conditions de travail ne sont pas nécessairement les mêmes dans chaque musée du Québec et que le taux de placement est faible²⁶², les jeunes professionnels des musées changent souvent d'emploi au cours de leur carrière. Toutefois, ce changement constant au sein des équipes est néfaste pour les relations entre les travailleurs, mais aussi pour les musées qui doivent constamment entrer en phase de formation plutôt que de développer les compétences des employés en place.

4.4.1 Évaluer et récompenser

Premièrement, il serait recommandé pour les musées d'instaurer de nouveaux systèmes d'évaluation et de récompenses pour motiver les employés. En effet, accompagner les employés à travers des réunions d'évaluation pluriannuelle, mais aussi les récompenser, pas seulement de manière monétaire, lors de leurs bons coups permettrait de préserver davantage la motivation des équipes :

²⁶² Il n'existe aucune donnée quant au taux de placement des étudiants en muséologie au Québec. Toutefois, selon une étude de 2005, seulement 30,8 % ont trouvé un emploi en rapport avec la formation en histoire de l'art. Extrait récupéré de : <https://www.spla.ulaval.ca/analyses-marche-emploi/>

Les recherches en management ont mis en évidence plusieurs facteurs extrinsèques de motivation opérant comme supports de créativité : les récompenses, la reconnaissance des idées créatives, des feedbacks fréquents et constructifs²⁶³.

De plus, selon l'article « Changer souvent d'emploi, une bonne ou une mauvaise idée ? » publié dans la revue *Les Affaires* en 2018 :

[...] 41 % des chercheurs d'emploi disent que les politiques de primes — ou toute autre forme de récompense que ce soit à la performance ou aux efforts fournis — sont importantes à leurs yeux lorsqu'ils examinent une opportunité d'emploi²⁶⁴.

Ainsi, les systèmes de récompenses attirent les employés, mais permettent notamment de stimuler la créativité et l'innovation. En addition à ces primes, bonus et reconnaissances, offrir des opportunités de formation aux employés des institutions muséales pourraient aussi faire office de récompense tout en développant les compétences de ces derniers. Bien plus que de simples formations des suites Offices, il existe aujourd'hui diverses possibilités d'activités de formation aussi enrichissantes que ludiques.

4.4.2 Développer les compétences

Comme le proposent par exemple les classes de Moment Factory plus haut présentées dans cet ouvrage, les musées devraient offrir davantage d'activités de formation comme des colloques ou conférences. Selon le même article du journal *Les Affaires* ci-haut énoncé, « 30% des chercheurs d'emploi disent le faire parce qu'ils ne voient aucune possibilité d'avancement au sein de leur entreprise

²⁶³ Rasamoely, Maminirina Edith (2005). *Relations entre l'efficacité collective et la créativité des équipes de projet*. Mémoire. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, p.37.

²⁶⁴ Schmouker, Olivier. (2018). « Changer souvent d'emploi, une bonne ou une mauvaise idée ? », *Les Affaires*, Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/changer-souvent-d-emploi-une-bonne-ou-une-mauvaise-idee/605335>, Consulté le 17 juin 2020.

actuelle²⁶⁵ ». Ainsi, les musées devraient investir davantage dans des programmes de formations et des opportunités de développement des compétences. Par exemple, dans le livre *Creativity in Museum practices*, la recommandation suivante est proposée :

Try adding a professional development component to the employee review process to help plan opportunities for each staff member to increase his or her knowledge, learn new skills, and grow his or her network²⁶⁶.

En effet, planifier le développement du plan de carrière permet de motiver l'employé, mais assure aussi d'inclure diverses activités de formation qui lui permettront de développer ses compétences au sein de l'entreprise. Notamment, à Montréal, bon nombre d'entreprises créatives se procurent des billets pour l'événement de formation C2 Montréal pour offrir à leurs employés. Cet événement de trois jours attire « plus de 7500 participants de haut calibre — génies créatifs, entrepreneurs visionnaires, chefs de file et autres innovateurs — venus explorer le riche croisement entre les univers du commerce et de la créativité²⁶⁷ ». Malgré que le billet d'entrée soit assez coûteux, les musées du Québec devraient participer à ce genre d'événement de formation afin de rester en contact avec les enjeux contemporains et atteindre l'innovation. De toute manière, investir dans l'éducation de ses employés est bénéfique pour développer des compétences qui serviront à l'institution à long terme.

Bref, une réévaluation de la gestion interne des employés est à revoir afin de créer un environnement de travail plus stimulant, mais aussi pour assurer de conserver les ressources humaines en place et de développer leurs compétences. Selon le tableau d'analyse présenté dans cet ouvrage, la grande majorité des théoriciens

²⁶⁵ Schmouker, 2018, *op.cit.*

²⁶⁶ Norris, Tisdale, *op.cit.*, p.81.

²⁶⁷ C2 Montréal. (s.d). Onglet *L'expérience C2 Montréal*, Récupéré de : <https://www.c2montreal.com/fr/experience-c2/#/>, Consulté le 20 décembre 2020.

affirment que l'employée est la ressource la plus importante que possède une entreprise :

Une entreprise est capable d'innover uniquement grâce à son capital humain, sa matière première, puisque ce sont les ressources humaines qui, à partir des processus et leurs limites, proposent des idées et influent l'émergence de l'innovation²⁶⁸.

De ce fait, que ce soit en matière de culture et de climat organisationnel, de style de leadership, de structures ou de ressources, compétences et systèmes, le musée aurait avantage à suivre les principes de gestion et d'organisation de l'économie créative et des différents théoriciens des nouvelles approches présentée aux fins de cet ouvrage.

En conclusion, les recommandations suggérées sont plutôt des pistes de solution à ce problème de hiérarchie, de cloisonnement et de lourde bureaucratie que vivent la plupart des musées actuels. Si appliquées en terrain québécois, où la muséologie est innovante et les talents créatifs ne manquent pas, ces dernières ont le potentiel d'amener le musée plus près de la définition proposée à Kyoto en 2019. En effet, les termes « inclusif », « polyphonique », « égalité », « participatif », « transparent » et « collaboration » pourront finalement faire partie intégrante du fonctionnement interne du musée et mieux refléter ses ambitions sociales.

²⁶⁸ Feres Chaouch, Mohamed. (2017). *L'analyse de l'intégration des méthodes et principes de la créativité organisationnelle en conception de produits*, Mémoire de maîtrise en design de l'environnement, Université du Québec à Montréal, p.52.

CONCLUSION

Cette recherche a permis de constater le réel besoin pour les musées de revoir leurs méthodes de gestion et leurs structures organisationnelles. Ce changement leur permettrait certainement de mieux refléter et intégrer en leur essence même leurs aspirations sociales, mais leur donnerait aussi la chance de mieux répondre aux enjeux auxquels ils font face aujourd'hui par le biais de l'innovation. En effet, comme a su le démontrer la revue de littérature, l'évolution des méthodes de gestion vers une approche plus « humaine » s'est faite de manière naturelle dans le but de répondre aux enjeux et mentalités de l'époque dans laquelle elles s'inscrivaient. Le passage de la machine à l'homme et celui des besoins de volume aux besoins de qualité sont deux facteurs importants qui expliquent l'avancement des méthodes de gestion. Ainsi, comme il fut démontré, diverses nouvelles avenues de gestion et d'organisation du travail ont vu le jour. Que ce soit par exemple l'holocratie, les organisations opaques, le Lean Management ou l'Agilité, toutes prônent des avenues plus collaboratives, inclusives, créatives et innovantes. Divers exemples terrain de compagnies qui utilisent des méthodes de gestion et d'organisation innovantes ont été présentés pour tenter d'affirmer leur efficacité.

Malgré tout, l'expérience terrain démontre que la plupart des entreprises continuent d'adopter les méthodes utilisées au XXe siècle. La même conclusion est aussi observable pour les musées. En effet, la deuxième partie de la revue de littérature a permis de mettre en lumière le fait que la notion de gestion au sein des musées fut peu documentée et théorisée et qu'ainsi, elle fut largement laissée à elle-même. Construites au départ selon les approches traditionnelles de gestion et d'organisation, les institutions muséales se sont rapidement retrouvées aux prises avec une structure lourde et une forte bureaucratie. Il fut démontré d'ailleurs

qu'encore aujourd'hui, les musées adoptent ces structures qui sont réellement désuètes. Toutefois, il fut aussi souligné que le monde muséal s'éveille tranquillement et qu'il débute une réflexion concernant ses méthodes de gestion et d'organisation. Certains musées, comme le Oakland Museum, ont même complètement modifié leur approche.

Par la suite, au sein de la méthodologie de cette recherche se sont développés deux axes d'étude : une base comparative ainsi qu'un tableau d'analyse. Dans un premier temps, il fut démontré que les entreprises qui effectuent les changements les plus radicaux sont celles qui ont comme objectifs d'être créatives et d'agir rapidement pour atteindre plus facilement l'innovation : les agences créatives. Par le biais de la notion d'économie créative, il a ainsi été possible d'inscrire le musée dans le même champ économique et de conclure que ces dernières répondent aux mêmes enjeux et besoins. Ce lien entre l'entreprise créative et le musée a permis d'établir une comparaison intéressante et de définir, en deuxième temps, un modèle d'analyse. En effet, le tableau, un amalgame entre les principes de l'organisation créative et ceux des diverses approches soulevés dans la revue de littérature, a permis de classer les facteurs qui caractérisent une gestion « contemporaine » et une gestion « traditionnelle » en quatre (4) catégories : le climat et la culture organisationnelle, le style de leadership, la structure et les ressources, compétences et systèmes.

L'analyse de la gestion muséale québécoise a démontré que le Québec est effectivement un terrain propice à l'innovation et la créativité. Elle a aussi révélé que le monde muséal québécois est enclin à modifier ses approches de gestion et qu'un musée a même fait le saut avant les autres. Le Musée de la Civilisation, sous la direction de Roland Arpin, est effectivement un bon exemple en matière de gestion et d'organisation pour ces valeurs d'ouverture, de transparence et de collaboration. Toutefois, l'évaluation de la gestion muséale québécoise réalisée à la fin de ce chapitre à l'aide du tableau d'analyse a permis de conclure que,

réalistement, les musées sont à cheval entre une approche traditionnelle et une contemporaine.

Puis, une fois qu'il fut établi que le Québec est un terrain propice à l'innovation et que ses musées sont ouverts au changement, le dernier chapitre de cet ouvrage a entrepris d'émettre certaines recommandations basées sur les conclusions tirées de cette étude. Divisé selon les quatre (4) catégories du modèle d'analyse établie dans la méthodologie, le dernier chapitre de cette étude a présenté diverses avenues et méthodes de gestion, d'organisation et de structure organisationnelles qui pourraient bénéficier aux musées du Québec. Dans un premier lieu, des recommandations quant au climat et à la culture organisationnelle ont été présentées : réduire la lourdeur bureaucratique, créer des activités de renforcement des équipes, élaborer des environnements de travail inspirants, encourager la prise de risque ou laisser plus de liberté aux employés sont des options qui ont été proposées. Il fut démontré que ces recommandations, si appliquées au sein des musées, pourraient engager les esprits créatifs et éventuellement mener à l'innovation. Puis, afin de bien encadrer les équipes, la mise en place de leaders positifs et inspirants qui possèdent des qualités d'intrapreneurs est aussi une recommandation très importante de cette étude. Dans un troisième temps, cette étude a proposé aux musées du Québec de réviser leur structure hiérarchique pour en adopter une plus aplanie qui soit mieux adaptée à leurs besoins actuels. L'option de la co-direction, qui divise la structure en deux pôles distincts de gestion, et celle de la centralisation, qui éclate la structure en divers centres d'expositions « satellites » et réunit les collections d'une région donnée en un seul centre, ont été proposées. Finalement, au sein de la quatrième catégorie, celle des ressources, compétences et systèmes, cette étude a soulevé la nécessité pour les musées d'introduire davantage de systèmes de récompenses et d'évaluations pour assurer la motivation des équipes. De plus, il fut aussi recommandé d'augmenter l'offre de formations pour développer les compétences des employés.

Évidemment, les recommandations de cette étude sont à percevoir comme des conseils plutôt que des instructions. En effet, malgré le fait qu'ici ces nouvelles approches semblent mieux répondre aux besoins et enjeux des musées du Québec actuels, cette recherche présente quelques limites qu'il est important de présenter afin de retirer des recommandations émises une position plus nuancée. Il est important de comprendre, de prime abord, que cette analyse se base sur les résultats d'une recherche théorique exhaustive, mais aussi sur des observations terrain préliminaires. Pour un portrait plus adéquat de la position des musées du Québec au sein des diverses approches de gestion, il serait pertinent d'effectuer une étude terrain plus approfondie en conduisant des entrevues avec des professionnels du milieu muséal québécois, mais aussi en faisant une réelle schématisation des structures de gestion et de travail à travers différents musées de la région. Ainsi, les résultats de ces recherches empiriques permettraient de confirmer les recommandations issues de cette présente étude.

De plus, comme l'application de ces méthodes en entreprise est nouvelle, les effets sur le rendement de ces dernières, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont encore peu supportés par la recherche scientifique et les écrits se font encore rares. Par conséquent, puisque les recommandations de cette recherche en découlent, la valeur de rendement de ces dernières est pour le moment indéterminée.

Enfin, l'année 2020 aura certainement été synonyme de défis, mais aussi de résilience et d'adaptation, et ce, non seulement pour les musées, mais pour tous. Dans un moment comme celui-ci, où les inquiétudes et la solitude gagnent la majorité de la population mondiale, le musée aurait été un espace d'échange, de bien-être et de découvertes ouvert et accessible à la population. Malheureusement, étant aussi un milieu de contagion, les musées du monde ont passé la majeure partie de l'année dans l'ombre. En effet, ce qui aurait pu être un lieu de guérison s'est retrouvé rapidement comme une menace.

Par contre, malgré l'important impact économique qu'aura eu cette pandémie sur les musées du monde, peut-être aura-t-elle permis à ces derniers de se réinventer et d'analyser leurs besoins essentiels ? Comme l'illustrent bien l'expression « renaître de ses cendres » ou le proverbe « après la pluie vient le beau temps », les prochaines années sont à surveiller pour le monde muséal. L'exemple du *Oakland Museum* présenté dans cet ouvrage a démontré qu'une table rase, souvent créée par un événement fortuit, permet de repartir sur de nouvelles bases. Ces dernières, alors sans attaches à la tradition, sont mieux adaptées aux besoins et aux enjeux actuels du musée. Par exemple, le télétravail qui n'était avant pas nécessairement le bienvenu au sein de la plupart des institutions muséales, a fait ses preuves comme étant une méthode efficace de travail à distance. De plus, la lourde bureaucratie a dû laisser place à la rapidité, ce qui pour un musée, n'est pas coutume. Réduction des paliers d'approbation, documentation électronique, réunions Zoom et Teams : le travail en milieu muséal s'est vu changé de manière drastique. En effet, « clear goals, focused teams, and rapid decision making has replaced museum bureaucracy²⁶⁹ » et « we've learnt that in challenging circumstances, we can adapt quickly and out of necessity we've seen change accelerate²⁷⁰ ». Maintenant, il ne reste plus qu'à continuer de développer ces nouvelles approches et de se commettre à ne plus retourner aux approches qui étaient en place avant la pandémie.

By replacing the outdated, broken, and harmful structures of individualistic leadership and leader-centered organizational hierarchy, we have the potential to reinvent museums as vibrant, thriving, equitable institutions that are better equipped to navigate the unprecedented challenges of our times and more fully care for their staff and their local communities. Yet nothing is going to change unless we question our assumptions, fight against the entrenched barriers of the status quo and the “we can't” mentality, and begin to take action to make change happen²⁷¹.

²⁶⁹ Richardson, Jim. (2020). *Covid created a change in mindset in museums, now what will we do with it?*, MuseumNext, Récupéré de : <https://www.museumnext.com/article/covid-created-a-change-in-mindset-in-museums-now-what-will-we-do-with-it/>, Consulté le 2 décembre 2020.

²⁷⁰ *Ibid.*

²⁷¹ Murawski. (2020). *op.cit.*

Bref, le problème auquel font face les musées est bien plus grand que seulement réévaluer et adapter ses actions. Les musées doivent faire un travail sur eux-mêmes, sur leur manière d'intégrer dans leurs structures de gestion et d'organisation du travail les notions d'inclusion, d'ouverture et de collaboration. « Ideally, a museum-specific organizational theory needs to be developed, derived from wider management studies, which would inform training at all levels in the museum workforce²⁷² ». En espérant que les recommandations issues de cet ouvrage permettront de nourrir d'autres réflexions et qu'elles encourageront les musées du Québec à initier un vent de changement en matière de gestion et d'organisation.

²⁷² Moore, *op.cit.*, p.7

BIBLIOGRAPHIE

Articles de journaux

Bilodeau, Émilie. (2020). « Un climat de travail jugé toxique au MBAM », *La Presse : Arts*, Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/arts/arts-visuels/2020-07-14/un-climat-de-travail-juge-toxique-au-mbam>, Consulté le 20 décembre 2020.

Cloutier, Patricia. (2017). « Plus grandes villes du Québec: Lévis coiffe Saguenay au septième rang », *Le Soleil*, En ligne : <https://www.lesoleil.com/actualite/la-capitale/plus-grandes-villes-du-quebec-levis-coiffe-saguenay-auseptieme-rang-ab6acad11576dd1f6cdbf071e8f861f4>, Consulté le 4 septembre 2019.

Guillemette, Mélissa. (2014). « Le plaisir au boulot selon GSoft », Journal en ligne *Les Affaires*, Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/dossier/mesurer-et-optimiser-vos-rh/le-plaisir-au-boulot-selon-gsoft/573470>, Consulté le 29 novembre 2019.

Mairesse, François. (2019). « What exactly is a museum? ICOM comes to blows over new definition ». *The Art Newspaper*, Récupéré de : <https://www.theartnewspaper.com/news> , Consulté le 5 octobre 2019.

Myles, Brian. (2020). « Le MBAM sous la loupe », *Le Devoir*, Récupéré de : <https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/582607/congediement-de-nathalie-bondil-le-mbam-sous-la-loupe>, Consulté le 23 août 2020.

Nadeau, Jean-Benoît. (2018). « Bye-bye boss ! », *L'Actualité*, Récupéré de : <https://lactualite.com/lactualite-affaires/bye-bye-boss/>, Consulté le 29 novembre 2019.

Schmouker, Olivier. (2011). « Tout tout tout sur la méthode Sid Lee pour innover », Journal en ligne *Les Affaires*, Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/olivier-schmouker---tout-tout-tout-sur-la-methode-sid-lee-pour-innover/528777>, Consulté le 29 novembre 2019.

Schmouker, Olivier. (2018). « Changer souvent d'emploi, une bonne ou une mauvaise idée? », *Les Affaires*, Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/changer-souvent-d-emploi-une-bonne-ou-une-mauvaise-idee/605335>, Consulté le 17 juin 2020.

Blogues et publications web

Allahyari, Parissa. (2019). *Vers une approche hybride et gagnante de la gestion de projets*. Project Management Institute Montréal, Récupéré de : <https://www.pmimontreal.org/le-blogue-du-pmi-montreal/vers-une-approche-hybride-et-gagnante-de-la-gestion-de-projets-3298>, Consulté le 3 novembre 2020.

Comment Moment Factory attire et retient les talents. (s.d). Workopolis, section Embauche et recrutement, Récupéré de : <https://hiring.workopolis.com/fr/article/comment-moment-factory-montreal-attire-et-retient-les-talents/>, Consulté le 15 octobre 2020.

De Geuser, Fabien. (2015). *Petites histoires des théories du management*, Managers Attitude : Dossier Histoire, 14 pages, Récupéré de : http://www.managerattitude.fr/wp-content/uploads/2015/03/DOSSIER_Histoire, Consulté le 29 novembre 2019.

Heathfield, Susan.M. (2020). *What Is Team Building?*, Récupéré de : <https://www.thebalancecareers.com/what-is-team-building-1918270>, Consulté le 8 octobre 2020.

Hussain, Junaid. (2019). *Qu'est-ce que la gestion de projet agile ?*, Université McGill, Récupéré de : <https://www.mcgill.ca/continuingstudies/fr/article/quest-ce-que-la-gestion-de-projet-agile>, Consulté 18 décembre 2020.

La « méthode agile » : qu'est-ce que c'est et pourquoi est-elle si populaire en TI. (2019). Randstad, Récupéré de : <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/innovati-on-en-milieu-de-travail/quest-ce-que-la-methode-agile-et-pourquoi-est-elle-si-repandue-dans-le-monde-des-ti/>, Consulté le 2 septembre 2020.

- La méthodologie Scrum expliquée simplement : Le Guide Ultime de la Méthode Agile Scrum.* (s.d). Nutcache, Récupéré de : <https://www.nutcache.com/fr/blog/methodologie-scrum/>, Consulté le 8 décembre 2020.
- Littlefiel, Andrew. (2017). *Gestion de projets: méthode Agile et Scrum pour les nuls*, Récupéré de : <https://blog.trello.com/fr/methode-agile-scrum-gestion-projet>, Consulté le 8 décembre 2020.
- Marchand, Julien. (2017). *Sid Lee: gérer des talents et non des ressources*, Infopresse en ligne, Récupéré de : <https://www.infopresse.com/article/2017/4/13/la-culture-d-entreprise-facon-sid-lee>, Consulté le 4 mai 2020.
- Martellini, Catherine. (2019). *Le Camp Ville-Marie de Sid Lee: rendre un déménagement temporaire «durable»*, Infopresse, Ressources humaines, Récupéré de : <https://www.infopresse.com/article/2019/9/6/le-camp-ville-marie-de-sid-lee-un-demenagement-temporaire-devenu-une-experience>, Consulté le 6 novembre 2020.
- Merritt, Elizabeth. (2013). *Flower-power : A Story of Organizational Re-Blossoming*. American Alliance of Museum, Récupéré de : <https://www.aam-us.org/2013/08/13/flower-power-a-story-of-organizational-re-blossoming/>, Consulté le 28 novembre 2019.
- Murawski, Mike. (2018). *Towards a More Human-centered Museum: Part 1, Rethinking Hierarchies*. Art Museum Teaching, Récupéré de : <https://artmuseumteaching.com/2018/01/22/rethinking-hierarchies/>, Consulté le 20 novembre 2019.
- Murawski, Mike. (2020). *Making the case for collaborative leadership in museums*. Art Museum Teaching, Récupéré de : <https://artmuseumteaching.com/2020/09/>, Consulté le 2 décembre 2020.
- Proulx, Martin. (2019). *Démystifier les nouvelles approches de gestion*, Sur le blog Audacium, Récupéré de : <https://audacium.com/demystifier-les-nouvelles-approches-de-gestion>, Consulté le 2 décembre 2019.

Richardson, Jim. (2020). *Covid created a change in mindset in museums, now what will we do with it?*, MuseumNext, Récupéré de : <https://www.museumnext.com/article/covid-created-a-change-in-mindset-in-museums-now-what-will-we-do-with-it/>, Consulté le 2 décembre 2020.

Silo-Busting at the Oakland Museum of California. (2013). Association of Art Museums Directors. Récupéré de : <https://aamd.org/our-members/from-the-field/silo-busting-at-the-oakland-museum-of-california>, Consulté le 28 novembre 2019.

Stilwell, Jill. (2019). « *When Dual Leadership Works* », *1+1=3*, American Alliance of Museums, Récupéré de : <https://www.aam-us.org/2019/02/22/when-dual-leadership-works-113>, Consulté le 3 mai 2002.

Guides et manuels

J. Boylan, Patrick. (collect. auteurs Conseil international des musées) (2004) *Running a museum: a practical handbook*, UNESDOC, bibliothèque numérique, Récupéré de : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141067>, Consulté le 28 novembre 2019.

Montpetit, Raymond. (2013). *Une muséologie québécoise dynamique et d'aujourd'hui : favoriser l'appropriation des collections par les publics de maintenant*, Ministère de la Culture et des Communications du Québec, p. 9., Récupéré de : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/museologie/Etude_RMontpetit_RFinal_aout2013.pdf, Consulté le 2 décembre 2020.

Turbide, Johanne. (2010). *La gestion stratégique au service de l'institution muséale, Guide pratique pour les petites équipes*, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec, Récupéré de : www.mcccf.gouv.qc.ca/SSIM, Consulté le 2 décembre 2019.

UNESCO/ICOM (dir. Boylan, Patrick.J.). (2006). *Comment gérer un musée : Manuel pratique*, Récupéré de : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147854>, Consulté le 2 septembre 2020.

Lois

Projet de loi n° 114, *Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux*. (2016). Assemblée nationale du Québec, 11 pages.

Mémoire, thèses et études

Brouard, Marie-Ève. (2009). *L'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance : le cas de l'industrie québécoise du jeu vidéo*, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Récupéré de : <https://archipel.uqam.ca/2463/1/M11058.pdf>, Consulté le 10 décembre 2020, 140 pages.

Dallaire, Géraldine, Sartori, Andrea. (2018). Les institutions culturelles dans la ville créative - Une analyse de la stratégie événementielle d'un musée du middleground à Montréal, *Évènements et territoires: aspects managériaux et études de cas*, 352 pages.

Dubé, Philippe. (s.d). *Nouveau modèle de gouvernance muséale : spécificité, spatialité et communalité*, Celat, Université Laval, s.p., Récupéré de : <http://www.celat.ulaval.ca/wp-content/uploads/2011/11/Dubé-synthèse.pdf>, Consulté le 3 mai 2020.

Feres Chaouch, Mohamed. (2017). *L'analyse de l'intégration des méthodes et principes de la créativité organisationnelle en conception de produits*, Mémoire de maîtrise en design de l'environnement, Université du Québec à Montréal, 175 pages.

Galassini, Anna-Lou. (2019). *Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal, Étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France*, Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, Cahier No.1, 59 pages., Récupéré de : https://chairegouvernancemusees.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/05/Cahier1_VF-COMPLET2-1.pdf, Consulté le 2 mai 2020.

- Karsten, L. (s.d). *La naissance de la théorie de l'organisation et du management*, Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation, 78 pages., Récupéré de : <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/003/ltdo.pdf>, Consulté le 3 octobre 2020.
- Laplante, Valérie. (2008). *L'impact d'un changement de dirigeant sur la notoriété d'une entreprise : le cas des Ailes de la mode*, Mémoire de maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal, 100 pages.
- Levesque, Marie-Michelle. (2014). *L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes*, Mémoire, Université du Québec à Montréal, 100 pages., Récupéré de : <https://archipel.uqam.ca/6741/1/M13529.pdf>, Consulté 4 septembre 2020.
- Microsoft Canada. (2015). *Étude sur la capacité d'attention*, 52 pages., Récupéré de : https://www.infopresse.com/Uploads/files/Microsoft_Étude%20déficit%20de%20l%27attention.PDF, Consulté le 2 septembre 2020.
- Nguyen, Cindy. (2017). *Mieux comprendre l'influence de la culture et du climat organisationnels sur les pratiques en sécurité de l'information*, Mémoire, HEC Montréal, 341 pages.
- Rasamoely, Maminirina Edith (2005). *Relations entre l'efficacité collective et la créativité des équipes de projet*. Mémoire. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 115 pages.
- Rostan, Georges. (2006). *Histoire du management et théorie des organisations*, Conservatoire national des Arts et Métiers de Lyon, 28 pages., Récupéré de : <https://philpapers.org/archive/ELSROA.pdf>, Consulté le 29 novembre 2019.
- Vivant, Elsa, Tremblay, Diane-Gabrielle. (2010). L'économie créative, *Revue des travaux francophones, TELUQ-UQAM*, 10 (2), 71 pages.

Ouvrages (médiagraphie et monographie)

- Anderson, Gail. (2004). *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Rowman Altamira, 402 pages.
- Bergeron, Yves, Côté, Julie-Anne. (2016). « *Diriger sans s'excuser* », *Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin*, L'Harmattan, 333 pages.
- Bergeron, Yves, Côté, Julie-Anne (dir). (2016). *Un nouveau musée pour un monde nouveau. Musée et muséologie selon Roland Arpin*, L'Harmattan, 342 pages.
- Bergeron, Yves. (2019). *Musées et patrimoines au Québec. Genèse et fondements de la muséologie nord-américaine*. Paris, Les Éditions Hermann, 361 pages.
- Boyd Acuff, Joni, Evan, Laura. (2014). *Multiculturalism in Art Museums Today*, Rowman & Littlefield, 380 pages.
- Burns, Tom, Stalker, George Macpherson. (1971). *The Management of Innovation*, Collections : Social science paperbacks, Édition London Tavistock, 269 pages.
- Corsane, Gérard. (2005). *Heritage, Museums and Galleries*, Routledge, London, 408 pages.
- C.S Trahair, Richard, Zaleznik, Abraham. (2017). *Elton Mayo : The Humanist Temper*, Routledge, New-York, USA, 400 pages, Récupéré de : <https://books.google.ca/books?id=aKs0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>, Consulté le 3 décembre 2019.
- Encyclopaedia Universalis. (2015). *Sociologie du travail et des organisations*, 26, 221 pages., Récupéré de : <https://books.google.ca>, Consulté le 23 novembre 2019.
- Fayol, Henri. (1999). *Administration industrielle et générale*, Éditions Dunod, Paris, 133 pages.

- F. Drucker, Peter. (1969). *The Practice of Management*, Collection Management Series, Éditions London Pan Books, 79 pages.
- Genoways, Hugh H, Ireland, Lynne M. (2016). *Museum Administration 2.0*, American Association for State and Local History, Rowman & Littlefield, 296 pages.
- Hamel, Gary, Breen, Bill. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business Press, 272 pages.
- Janes, Robert.R. (2013). *Museums and the Paradox of Change*, Routledge, 448 pages.
- Jung, Yuha, Rowson Love, Ann. (2017). *Systems Thinking in Museums: Theory and Practice*, Rowman & Littlefield, 276 pages.
- Laloux, Frédéric. (2019). *Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Éditions DIATEINO, Belgique, 483 pages.
- Lapierre, Laurent, Bernard, Chassé. (2011). *Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain de Montréal (1985-2004)*, Presses de l'Université du Québec, 144 pages.
- Lecocq, Pierre, Bonnefous, Bruno, Le Goadec, Yves. (2014). *Objectif DCG Management 2014-2015*, Hachette Éducation, 272 pages.
- Libaert, Thierry. (2001). *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 180 pages.
- Louisot, Jean-Paul. (2005). *100 questions pour comprendre et agir : La gestion de risque*, Éditions Afnor, 236 pages., Récupéré de : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf>, Consulté le 2 décembre 2019.
- Lord, Barry, Lord, Gail. (2009). *The Manual of Museum Management*, AltaMira Press, 356 pages.
- Maslow, Abraham. (1943). *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, No.50, 396 pages.

- Mac Gregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill Edition, New-York, 246 pages.
- Moore, Kevin. (1994). *Museum Management*, Psychology Press, 298 pages.
- Norris, Linda, Tisdale, Rainey. (2016). *Creativity in Museum Practice*, Routledge, 247 pages.
- Pauchant, Thierry C. (2000). *Pour un management éthique et spirituel: défis, cas, outils et questions*, Les Éditions Fides, 419 pages.
- P. Sloan, Alfred. (traduit de l'anglais par M.Perineau). (1966). *Mes années à la General Motors*, Editions Hommes et techniques, 371 pages.
- Rea, Paul Marshall. (1932). *The Museum and the Community, a Study of Social Laws and Consequences*, Lancaster, PA, The Science Press, 259 pages.
- Robertson, Brian. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Co, 250 pages.
- Scieur, Philippe. (2008). *Sociologie des organisations : Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Armand Colin, s.p., Récupéré de : book.google.ca, Consulté le 2 décembre 2019.
- Solari, Luca. (2016). *Freedom Management: How leaders can stay afloat in the sea of social connections*, Taylor & Francis, 148 pages.
- Steiber, Annika. (2014). *The Google Model: Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World*, Springer Science & Business Media, 125 pages.
- Suchy, Sherene. (2004). *Leading with Passion: Change Management in the 21st-century Museum*, Rowman Altamira, 267 pages.
- Tilden, Freeman (1957). *Interpreting our Heritage*, University of North Carolina Press, North Carolina, 120 pages.
- Winslow Taylor, Frederick. (1967). *Principes du management scientifique*, Collections : The Norton library, New York W. W. Norton, 144 pages.

Page web

Buurtzorg. (2019). *Home Page*. Récupéré de : <https://www.buurtzorg.com>, Consulté le 2 décembre 2019.

C2 Montréal. (s.d). Onglet *L'expérience C2 Montréal*, Récupéré de : <https://www.c2montreal.com/fr/experience-c2/#/>, Consulté le 20 décembre 2020.

FAVI. (2019). Section *About*, Récupéré de : <http://www.favi.com/en/about-favi/>, Consulté le 2 décembre 2019.

Gouvernement du Canada. (s.d.). *Les nouvelles compétences exigées des professionnels de musée pour obtenir un emploi nécessitant l'utilisation de la technologie*, Récupéré de : <https://www.canada.ca/fr/reseau-information-patrimoine/services/autres-outils-recherche-patrimoine/travailleurs-savoir-musees-xxie-siecle/introduction-technologie-competences-musees.html>, Consulté le 3 mai 2020.

ICOM. (2019). *Définition du musée*. Récupéré de : <https://icom.museum/fr>, Consulté le 2 novembre 2020.

La Roche, Stephan. (s.d.). *Mot du président directeur-général*, Section À propos, Musée de la Civilisation, En ligne : <https://www.mcq.org/fr/a-propos>, Consulté le 2 mai 2020.

Larousse, Encyclopédie en ligne. (2019). *Bureaucratie*, Récupéré de : <https://www.larousse.fr/encyclopedie/>, Consulté le 28 novembre 2019.

Moment Factory. (s.d). Section *Carrières*, Récupéré de : <https://momentfactory.com/carrieres>, Consulté le 2 décembre 2020.

Musée de la civilisation. (2020). *Organigramme au 2 novembre 2020* (Image), section Documents, Récupéré de : https://www.mcq.org/documents/10706/28705/organigramme_fr.pdf/8a0928d2-46cd-4ff8-ad42-f4e8a7b09fce, Consulté le 4 septembre 2020.

Musée de la Nature et des Sciences de Sherbrooke. (s.d). Onglet *À propos, Historique*, Récupéré de : <https://mns2.ca/le-musee/>, Consulté le 2 mai 2020.

Musée des beaux-arts de Montréal. (s.d). Onglet *À propos du Musée*, Récupéré de <https://www.mbam.qc.ca/a-propos-du-musee/>, Consulté le 2 juillet 2020.

Musée des beaux-arts de Montréal. (2020). Section *L'innovation en santé et en art thérapie*, Récupéré de : <https://www.mbam.qc.ca/fr/>, Consulté le 2 octobre 2020.

Musée d'art contemporain de Montréal. (s.d). *Organigramme 2016* (Image), Récupéré de : <https://macm.org/app/uploads/2017/05/Organigramme-201607.pdf>, Consulté le 2 septembre 2020.

Tux. (s.d). Section *Jobs : Chargé de projet partenariats et clients*, Récupéré de : <https://tux.co/fr/emplois/detail/charge-de-projet-partenariat-client/>, Consulté le 2 décembre 2020.

Rapports annuels

Musée de la Civilisation du Québec. (2017). *Rapport annuel 2017-2018*, 125 pages.

Musée des Maîtres et Artisans du Québec. (2018). *Rapport annuel d'activités 2018*, Récupéré de : https://www.mmaq.qc.ca/wp-content/uploads/2015/02/RAPPORT-AN-NUEL-2018_final.pdf, Consulté le 2 janvier 2020, 53 pages.

Revue numérique

Ballé, Catherine. (2003). Musées, changement et organisation, dans *Culture et Musées*, 2, p. 17-33. Récupéré de : <https://doi.org/10.3406/pumus.2003.1176>, Consulté le 12 décembre 2020.

- Bergeron, Y., Rivard, R. & Simard, C. (2013). Retour sur la xvie conférence générale du Conseil international des musées (Icom) à Québec : 1992, année charnière de la muséologie québécoise. *Rabaska*, 11, p. 7-24., Récupéré de : <https://doi.org/10.7202/1018513ar>
- Bérubé, Julie. (2015). Organisations créatives : où loge la créativité ?. *Gestion 2000*, 32 (3), p.91-110. Récupéré de : <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0091>
- Bernstein, Ethan, Waber, Ben. (2019). The Truth About Open Offices : There are reasons why they don't produce the desired interactions, *Harvard Business Review*, 97 (6), s.p., Récupéré de : <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>, Consulté le 2 septembre 2020.
- Daugeron, Bertrand. (2009). Classement et rangement des « objets des sauvages » vers 1800 : L'ordre méthodique comme écriture des objets, *Culture & Musées, Numéro thématique : L'écriture du patrimoine (dir. Cécile Tardy)*, 14, p.40., Récupéré de : https://www.persee.fr/doc/pumus_1766-2923_2009_num_14_1_1506, Consulté le 2 octobre 2020.
- Gagnon, H. (1992). Du cabinet de curiosités au musée scientifique. Le musée italien et la genèse des musées à Montréal dans la première moitié du XIXe siècle. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 45 (3), p. 415–430., Récupéré de : <https://doi.org/10.7202/304993ar>, Consulté le 3 mai 2020.
- Lefèvre, Patrick. (2002). Théories et stratégies du management, *Les Cahiers de l'Actif - N° 314-317*, p.27-38., Récupéré de : https://static.convergencerh.com/medias/3/Theories_et_strategies_du_management.pdf, Consulté le 24 novembre 2019.
- Mérindol, V. & Versailles, D. W. (2017). Développer des capacités hautement créatives dans les entreprises : le cas des laboratoires d'innovation ouverte. *Management international*, 22 (1), p.58-72., Récupéré de : <https://doi.org/10.7202/1053688ar>, Consulté le 2 mai 2020.

- Putnik, Goran D, et Zlata Putnik. (2012). Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. *Learning Organization*, 19 (3), p. 248- 266, Récupéré de : <https://doi.org/10.1108/09696471211220046>, Consulté le 2 mai 2020.
- Vinekar, V., C. W. Slinkman et S. Nerur. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? an ambidextrous view. *Information Systems Management*, 23 (3), p. 31-42., Récupéré de : DOI: [10.1201/1078.10580530/46108.23.3.20060601/93705.4](https://doi.org/10.1201/1078.10580530/46108.23.3.20060601/93705.4), Consulté le 4 mai 2020.
- Weil, Stephen E. (1999). From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum, *Daedalus*, 128 (3), America's Museums, 30 pages., Récupéré de : <https://www.jstor.org/stable/20027573>, Consulté le 22 mai 2020.