

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FIRMES, PRODUCTRICES D'EXPOSITIONS DANS LE MONDE MUSÉAL
QUÉBÉCOIS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE 3420

PAR

FANNY VAUCONSANT-MASSICOTTE

OCTOBRE 2020

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. 04-2020). 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

Ce travail dirigé n'aurait pas pu avoir lieu sans la participation de nombreuses personnes.

Je tiens à remercier tout particulièrement mon professeur, Mr Bergeron, qui m'a accompagné et guidé tout au long de mes études. Son expertise et ses connaissances m'ont été essentielles dans la rédaction de ce travail.

Mes remerciements vont aussi aux informateurs qui ont pris la peine de répondre à mes questions. Ces échanges m'ont permis d'approfondir ce sujet et d'en explorer de nouvelles pistes.

Merci à Sylvie Dufresne, Raymond Montpetit, Geneviève de Muys, Geneviève Angio-Morneau et René Rivard, dont l'expérience et les connaissances sur le milieu muséal québécois m'ont mieux fait comprendre le monde des firmes et des musées.

Merci aussi à Agnès Bertocci-Ruiz, Manon Delaury et Daniel Schmitt grâce à qui j'ai pu donner une vision plus internationale à mon travail

DÉDICACE

À ma famille.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I Le contexte de la fin du XXe siècle.....	3
1.1 La nouvelle muséologie	3
1.1.1 La crise économique du XXe siècle	3
1.1.2 L'arrivée des baby-boomers	4
1.1.3 La table ronde de Santiago et ses conséquences	5
1.2 L'évolution des expositions	8
1.2.1 L'importance des expositions.....	8
1.2.2 L'apparition des expositions temporaires.....	9
1.2.3 L'expo 67.....	10
1.3 La professionnalisation des métiers de l'exposition	11
1.3.1 L'apparition du commissaire d'exposition et du chargé de projet	12
1.3.2 L'apparition de nouveaux métiers, externes aux institutions	13
1.4 L'arrivée des nouvelles technologies.....	14
CHAPITRE II La base de cette recherche.....	17
2.1 Les informateurs	17
2.2 Le questionnaire de cette recherche	22
CHAPITRE III Un portrait des firmes	24
3.1 Des firmes aux services divers.....	24
3.2 Des firmes viables jusqu'à un certain point.....	27
CHAPITRE IV Les relations entre firmes et musées.....	30

4.1	Plusieurs raisons pour engager une firme	30
4.2	Une collaboration encadrée.....	32
4.3	Des tensions parfois présentes	34
CHAPITRE V Les firmes productrices d'expositions		36
5.1	La situation au Québec.....	37
5.1.1	Les firmes productrices d'expositions au Québec.....	37
5.1.2	Production d'une exposition « clés en main » ou « itinérante ».....	38
5.1.3	Le point de vue des professionnels.....	40
5.2	La situation à l'international	42
5.2.1	TEO, site-ressource pour le marché des expositions itinérantes	42
5.2.2	Un marché ouvert à de nombreuses firmes	42
5.2.3	Les avantages et désavantages à louer une exposition itinérante	43
5.2.4	Les marchés ouverts aux expositions itinérantes.....	46
CHAPITRE VI Les firmes dans le monde muséal.....		48
6.1	La place des firmes	48
6.2	Une reconnaissance des firmes par les professionnels de musées	49
CONCLUSION		52
ANNEXE A Questionnaire pour les firmes		56
ANNEXE B Questionnaire pour les musées		57
ANNEXE C Liste des firmes inscrites sur le site SMQ		58
ANNEXE D Liste des firmes productrices d'expositions inscrites sur TEO.....		59
RÉFÉRENCES.....		61
BIBLIOGRAPHIE		63

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Tableau comparatif des services offerts par les firmes via le site de la SMQ	26
5.2.3 Tableau des prix des expositions itinérantes par tailles et exposants	46

RÉSUMÉ

Les firmes sont une composante essentielle dans la production des expositions. Elles interviennent de la conception jusqu'au montage, en passant par le design ou l'écriture des textes.

Leur arrivée coïncide avec les mutations que traversent les musées au cours du XXe siècle. L'évolution de l'institution muséale permet à ces entreprises de se réinventer et de prendre de plus en plus de place dans le processus de production des expositions.

Grâce à des entrevues, ce devoir se penche sur les firmes qui participent à la production d'une exposition, au Québec et à l'international.

Le but de ce travail est de proposer une étude exploratoire des entreprises productrices d'expositions, autant à travers leur place dans le monde muséal, qu'à leur viabilité ou leur relation avec les musées.

INTRODUCTION

C'est suite à une conférence de Geneviève Angio-Morneau, directrice de création chez GSM Project, qu'un premier intérêt pour les firmes travaillant auprès des musées est né. De là sont venues des interrogations sur leur fonctionnement, leur relation avec les établissements muséaux, mais aussi leur place dans le monde muséal.

Dans ce travail, le sujet « les firmes productrices d'expositions » désigne les entreprises privées ayant les compétences nécessaires pour produire une exposition pour ou à la place d'un musée. Le sujet étant vaste, il a été jugé préférable de se limiter à celles présentes au Québec.

En échangeant avec Yves Bergeron, professeur à l'Université du Québec à Montréal, et directeur de recherche pour ce travail, il apparaît que le sujet des firmes n'a jamais été traité auparavant. Des échanges fin 2019 avec la SMQ (Société des Musées du Québec) et avec Serge Chaumier, professeur des Universités et responsable du master Expo graphie et Muséographie à l'université d'Artois, ont confirmé cette information. Le choix fut alors fait de se baser sur des entrevues pour les étudier, en soumettant un questionnaire à des professionnels issus des musées et des firmes.

L'absence de traitement par le passé a offert une grande liberté dans le choix de la problématique et de l'orientation données à ce travail. Il fut décidé qu'une étude exploratoire permettrait de construire une base de recherches pour une étude ultérieure, s'il y en avait.

De nombreux préjugés existent sur les firmes productrices d'expositions. Un de ces préjugés existants est que les firmes produisant des expositions sont assez rares dans le monde muséal, et que les musées gardent en majorité le contrôle de la production des expositions.

Une interrogation apparue au début de ce travail concerne les raisons qui poussent les établissements muséaux à engager des firmes plutôt que leurs propres équipes, mais aussi les tensions qui peuvent naître chez les employés quand un musée choisit d'engager une firme. Cette notion de tension vient de la comparaison qui peut se faire entre la situation des entreprises et celle des commissaires d'exposition. Les nombreuses recherches faites sur ces derniers tendent à démontrer l'existence d'une tension entre les employés des musées et les commissaires d'exposition, et par mimétisme il en est de même entre les firmes et les établissements muséaux.

C'est pourquoi ce travail s'attache à présenter les firmes qui travaillent dans le domaine des expositions avec un intérêt particulier pour celles qui en produisent. L'étude cherche à comprendre comment elles peuvent se développer, le rôle qu'elles jouent dans la production des expositions, et la place qu'elles occupent dans le monde muséal québécois.

Le premier chapitre décrit le contexte de la fin du XXe siècle pour expliquer comment ces firmes ont pu émerger dans le monde muséal. Puis, il est fait un retour sur les informateurs approchés, ainsi qu'une rapide présentation du questionnaire. Le chapitre suivant entre véritablement dans le vif du sujet en présentant un portrait des firmes dans le monde muséal québécois. Puis il est montré comment les relations entre ces entreprises et les établissements muséaux se déroulent. Cette partie est suivie d'un volet sur les firmes productrices d'expositions à la fois au Québec, mais aussi à l'international. Enfin, la place des entreprises dans le monde muséal québécois selon les informateurs est exposée.

CHAPITRE I

LE CONTEXTE DE LA FIN DU XXE SIÈCLE

1.1 La nouvelle muséologie

La nouvelle muséologie apparaît dans un contexte d'importantes transformations de la société à la fin des années 1960. Elle est la manifestation des bouleversements qui traversent la société¹.

1.1.1 La crise économique du XXe siècle

Au Canada, dans la seconde moitié du XX^e siècle, le Gouvernement fédéral et le Gouvernement provincial s'engagent à la fois dans la création et dans le financement des musées² pour le centenaire de la confédération en 1967.

Or, le choc pétrolier de 1974 et la crise économique qui s'ensuit placent les gouvernements en situation de dette à l'échelle nationale et provinciale. Ainsi, dès les années 1980, l'État réduit ses subventions, et ce durant les décennies qui suivent.

¹ Desvallées A., Mairesse F. (2005), Sur la muséologie. *Culture & Musées*, n°6. p. 146

² Ouellet L. (2008), La muséographie au Canada : une pratique réputée, une formation en devenir » *Perspective*, 3, p. 519

Par exemple, en 1995-1996, l'État provincial réduit de 38% ses aides financières au programme d'aide au musée. Pour faire face à cette diminution, les musées doivent se réinventer en « entreprises culturelles » et trouver de nouvelles sources de financement. Ils entrent alors dans une logique de la fréquentation, c'est-à-dire qu'ils appliquent la triade visibilité / retombée économique / commanditaire³. Cette triade s'explique de la façon suivante : un musée doit produire plus d'expositions pour obtenir une bonne visibilité. Avec une bonne visibilité, il reçoit plus de visiteurs, et donc une entrée d'argent générée par les entrées et la boutique plus importante. En se faisant connaître, le musée peut aussi espérer attirer l'attention de commanditaires et de mécènes. Les gouvernements encouragent les musées à atteindre l'autonomie financière en suivant le modèle des musées privés, et à trouver des mécènes qui puissent les soutenir financièrement⁴.

1.1.2 L'arrivée des baby-boomers

Les années 1960 sont une décennie de changement. Les baby-boomers entrent sur le marché du travail avec une nouvelle mentalité et favorisent le renouvellement des formes culturelles.

À leur suite se déroule la Révolution tranquille de 1962 qui bouleverse la société québécoise. Ceux qui entrent dans les musées obtiennent des postes-clés attachés à d'importants moyens financiers. Cela leur permet d'innover dans les institutions sans

³ *Idem*, p.519

⁴ Bergeron Y. Baillargeon L. (2018), *Le statut de conservateur dans les musées nord-américains : perspectives géopolitiques*, ICOFOM Study Series, p. 48

rencontrer beaucoup de résistance ⁵ . Les baby-boomers ont grandi avec le développement des médias de communications. Ils modernisent les musées en revisitant ces différents supports et en y intégrant de nouvelles technologies. Ainsi les établissements se rapprochent progressivement des médias de masse tels que le cinéma, le théâtre ou la télévision⁶.

Les baby-boomers ont aussi accès à une éducation supérieure. La création du ministère de l'Éducation en 1960 a pour conséquence de permettre à la population d'obtenir une meilleure éducation, d'atteindre un plus haut niveau d'étude, et d'avoir accès à de meilleurs revenus. Ces différents facteurs permettent l'émergence d'une nouvelle classe moyenne mieux éduquée, disposant de plus de temps libre pour se rendre dans les musées. L'Institut de la statistique du Québec indique que leur fréquentation est passée de 31,2% à 39,1% entre 1979 et 1999.

1.1.3 La table ronde de Santiago et ses conséquences

Si le musée doit se renouveler en tant qu'entreprise culturelle, sa fonction subit elle aussi de profonds changements, comme le montre la Déclaration de Santiago du Chili. En mai 1972, l'UNESCO réunit des spécialistes en muséologie, en développement rural et en éducation autour d'une table ronde ; celle-ci vise à réfléchir à la situation de déséquilibre entre technologie et culture, et à trouver des solutions pour remédier à ce problème. Il en ressort une réflexion poussée sur la place des musées dans la société et

⁵ Bergeron Y. Coté J.-A. (2016), *Un nouveau musée pour un nouveau monde Musée et muséologie selon Roland Arpin*, Paris, L'Harmattan, p.100

⁶ Bergeron Y. Baillargeon L. (2018), *Le statut de conservateur dans les musées nord-américains : perspectives géopolitiques*, ICOFOM Study Series, p. 49

le rôle que ceux-ci doivent adopter⁷. Leur mission est modifiée pour correspondre aux besoins de l'époque : « *faire prendre conscience au visiteur-citoyen de son appartenance à une classe sociale, dans un certain temps et un certain lieu, faire en sorte qu'il s'identifie à son milieu naturel et humain.* »⁸. La table ronde présente un certain nombre de recommandations pour les musées. Deux concernent les expositions ; ainsi elle leur suggère d'en revoir la conception, en prenant en compte une approche culturelle et anthropologique pour contrer la vision traditionnellement proposée par l'histoire de l'art ; elle leur préconise également d'évaluer les expositions, pour proposer des contenus répondant aux souhaits des différents publics. Aux directions des musées, elle recommande d'avoir une représentation multidisciplinaire dans les conseils d'administration et plaide pour la création d'une association qui faciliterait l'échange d'informations entre les professionnels de musée. Elle conseille aussi la création de lieux et de programmes destinés à la formation des spécialistes et des futurs professionnels des musées.

Dans la suite de la table ronde de Santiago, ce qui va être appelé la nouvelle muséologie, pour se démarquer de l'ancienne, commence à apparaître. Son plus fort développement est entre 1972 et 1985. Durant cette période, de nouveaux concepts sont mis en avant, et la nouvelle muséologie continue de développer les idées énoncées durant la table ronde de Santiago. Deux directeurs du Conseil international des musées (ICOM) permettent la diffusion de la nouvelle muséologie. Hugues de Varine (1935 -) théorise

⁷ Desvallées A., Mairesse F. (2005), Sur la muséologie. *Culture & Musées*, n°6. p. 147

⁸ Drouguet N, Gob A. (2003), *La muséologie Histoire, développement, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, p. 60

le concept, tandis que George Henri Rivière (1897-1985) permet sa diffusion à travers son séminaire à l'École du Louvre à Paris⁹.

La nouvelle muséologie accorde une place primordiale aux visiteurs, les plaçant au centre des préoccupations du musée, à la place des collections. Il n'est plus question de montrer un objet sans se soucier des visiteurs. Les collections doivent être accompagnées d'une muséographie particulière et attractive, et de moyens éducatifs. Les musées vont demander la participation active de leur public, et cela même à la création de nouveaux types de musées dans la suite de la nouvelle muséologie : les écomusées¹⁰.

Ainsi, la nouvelle muséologie, en plaçant la personne au centre des préoccupations muséales, permet au musée de se renouveler dans sa mission. En parallèle de cette évolution, les expositions passent aussi par une phase de changement pour attirer le public et améliorer son expérience de visite.

⁹ Bergeron Y. Côté J.-A. (2016), *Un nouveau musée pour un nouveau monde Musée et muséologie selon Roland Arpin*, Paris, L'Harmattan, p.86

¹⁰ Mairesse F. (2010), Un demi-siècle d'expographie. *Culture & Musées*, n°16, La (r)évolution des musées d'art (sous la direction de André Gob & Raymond Montpetit) p.221

1.2 L'évolution des expositions

1.2.1 L'importance des expositions

Parmi toutes les fonctions d'un musée comme les acquisitions ou la conservation, les expositions tiennent une place essentielle ; elles sont la vitrine qui attire les visiteurs¹¹ et les fidélise. Elles expriment la mission des musées, et permettent la mise en valeur du patrimoine¹².

Depuis la création des musées, la façon d'exposer a changé pour répondre à de nouveaux besoins. Si les cabinets de curiosités, apparus en Europe à l'époque de la Renaissance, sont considérés comme les ancêtres des musées, les modes d'expositions ont évolué pour devenir ce qui existe aujourd'hui. Durant les XV^e et XVI^e siècles, les propriétaires de cabinets montrent ce qu'ils possèdent de rare et de singulier avec l'idée de présenter la création, le monde en miniature¹³. Les siècles suivants voient la naissance des institutions muséales, et la naissance d'une réflexion sur l'exposition. Bien souvent, cette réflexion suit des contraintes de lieux ou d'organisation, comme les objets les plus lourds au rez-de-chaussée, les plus légers à l'étage. Il y a aussi un souci d'organiser les collections par époque, école ou peintre. Autour de cela se retrouve une scénographie qui intègre les objets de musée, tandis que les tableaux couvrent les murs

¹¹ Drouguet N, Gob A. (2003), *La muséologie Histoire, développement, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, p. 77

¹² Société des Musées Québécois (2000), *Analyse de la profession de chargée ou chargé de projet aux expositions*. Montréal: Société des musées québécois en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec, p. 13

¹³ Desvallée A. Schärer M., Drouguet N. (2011) « Exposition » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 133-173). Paris Armand Colin, p. 139

entiers des galeries. Les expositions ne servent qu'à exposer, les musées ne possèdent pas de réserve à l'époque, donc toutes leurs œuvres sont souvent en salles.

1.2.2 L'apparition des expositions temporaires

Après la Seconde Guerre mondiale, les expositions subissent une profonde mutation avec l'arrivée de manifestations temporaires. La crise économique pousse les institutions muséales dans une ère de communication pour attirer plus de visiteurs. Pour cela, les institutions choisissent de renouveler leur offre au public par la mise en place d'expositions temporaires, au rythme d'une à deux par ans. Pour le professeur Serge Chaumier, responsable du Master Expographie Muséographie (MEM) à l'université d'Artois, si l'exposition temporaire a pu se développer et prendre tant de place dans les institutions, c'est que son rôle fondamental a changé. De simple espace de présentation, l'exposition s'est d'abord transformée en un « *outil de mise en communication* » avant de devenir un espace qui nourrit le dialogue et le débat¹⁴. Contrairement aux expositions permanentes dont le rôle est de présenter la collection d'un musée, l'exposition temporaire part d'un sujet, d'une idée¹⁵, et offre au visiteur la possibilité de se faire sa propre opinion. Elle joue un rôle dans l'éducation du citoyen en interprétant et expliquant des sujets¹⁶.

¹⁴ Chaumier S., (2013) Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics, *La Lettre de l'OCIM*, 150, p. 6

¹⁵ Mairesse F. (2010), Un demi-siècle d'expographie. *Culture & Musées*, n°16, La (r)évolution des musées d'art (sous la direction de André Gob & Raymond Montpetit) p. 221

¹⁶ Desvallée A. Schärer M., Drouguet N. (2011) « Exposition » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 133-173). Paris Armand Colin, p. 166

En se renouvelant continuellement, les expositions temporaires offrent au public des établissements des expériences nouvelles, tant au point de vue du sujet qu'à celui de la scénographie. Elles ont aussi un impact sur l'évolution des professions muséales et de leur multiplication au sein des institutions, comme cela sera présenté plus loin.

1.2.3 L'expo 67

Au Québec, l'Exposition universelle et internationale de Montréal 1967 *Terre des hommes* (Man and his world) influence fortement le monde muséal québécois.

Ouverte du 28 avril au 29 octobre 1967, l'Expo 67 se présente sous la forme de pavillons représentant des pays, des provinces canadiennes, des États américains, des compagnies privées et des thématiques. Près de cinquante millions de visiteurs se rendent à l'Expo 67¹⁷. À travers elle, les Québécois découvrent un nouveau type d'exposition, loin de ce qui peut se voir dans les musées. Marshall McLuhan (1911-1980) explique comment l'expo 67 propose des expositions sans trame narrative où le public est libre de visiter sans devoir suivre un parcours¹⁸. Chaque pavillon est indépendant et offre une expérience de visite unique. Pour la muséologie, l'Expo 67 offre de nouvelles perspectives de communication et de mise en exposition.

Dans une entrevue effectuée dans le cadre du Colloque de la SMQ 2017, *Mise en exposition : conception et design*, Laurent Marquart, designer suisse et co-fondateur de

¹⁷ Pratt, M. (2017). Expo 67 : ouverture et modernité. *Histoire Québec*, 23 (1), p.28

¹⁸ Bergeron Y. Coté J.-A. (2016), *Un nouveau musée pour un nouveau monde Musée et muséologie selon Roland Arpin*, Paris, L'Harmattan, p. 91

la firme GSM Project, explique pourquoi l'Expo 67 est un tournant muséologique. Selon lui, elle a permis de sortir d'un rapport hiérarchisé dans la création d'une exposition, pour un rapport plus horizontal. Le designer peut expérimenter et participer à la scénarisation de l'exposition, et n'est plus cantonné à la création de mobilier.

1.3 La professionnalisation des métiers de l'exposition

À la fin du XX^e siècle, les institutions muséales voient leur nombre d'employés augmenter, se diversifier et se professionnaliser. Pendant longtemps, l'équipe du musée était stéréotypée avec un conservateur pour rassembler et étudier les collections, et un gardien pour les protéger¹⁹. Le conservateur étant souvent le directeur du musée.

Contrairement à la France, il n'y a pas en Amérique du Nord de profil spécifique de conservateurs. En France, les musées sont des institutions publiques gérées par des conservateurs diplômés d'État, souvent issus de l'Histoire de l'art. Or, la majorité des musées nord-américains sont des institutions privées, avec un conseil d'administration formé de mécènes ; autrefois il désignait des directeurs avec des profils d'amateurs éclairés et d'entrepreneurs à la tête des musées. Lorsque le processus de professionnalisation commence, au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, les

¹⁹ Drouguet N, Gob A. (2003), La muséologie Histoire, développement, enjeux actuels, Paris, Armand Colin, p. 211

formations de muséologie permettent l'arrivée d'employés formés à la muséologie, issus de profils différents²⁰.

1.3.1 L'apparition du commissaire d'exposition et du chargé de projet

Au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, les conservateurs perdent plusieurs de leurs prérogatives au profit d'autres acteurs. Avec l'augmentation du nombre d'expositions temporaires, certains conservateurs indépendants se mettent à élaborer exclusivement des expositions. Pour les différencier des conservateurs présents dans les musées, ils sont d'abord appelés conservateurs invités avant d'abandonner l'appellation de conservateur, qui implique de gérer une collection, pour être nommés commissaires d'exposition. Ils prennent de plus en plus d'importance dans la création d'expositions. Certains deviennent célèbres en signant d'importantes expositions, et reçoivent en retour des propositions de projets, souvent à gros budget. Cela génère des tensions importantes avec les conservateurs de musée qui voient les projets les plus intéressants, souvent dotés des plus gros budgets, leur échapper. Ils perdent aussi des occasions de recevoir la reconnaissance de leurs pairs, puisqu'ils ne signent plus d'expositions ou de catalogues²¹.

Les expositions temporaires permettent l'arrivée d'une nouvelle vague de professionnels, les chargés de projets. Les expositions temporaires se multiplient, se diversifient et se complexifient. Leur création demande l'implication de nombreux

²⁰ Bergeron Y. Baillargeon L. (2018), *Le statut de conservateur dans les musées nord-américains : perspectives géopolitiques*, ICOFOM Study Series, p.49

²¹ *Idem*, p.53

intervenants, dont certains n'appartiennent pas à l'institution muséale. Le poids pour faire une exposition est plus important que par le passé, et cela demande une bonne coordination. Les chargés de projet doivent donc être polyvalents pour pouvoir gérer les équipes de production et de création. Contrairement aux commissaires d'exposition, les chargés de projets font partie des équipes internes des institutions, même si les projets sont placés sous la direction de personnes externes, engagées exclusivement pour l'occasion. Dans ce cas-là, des tensions apparaissent souvent avec les conservateurs, puisque ces derniers se retrouvent en position de subordonnés face aux chargés de projet dans la création d'une exposition²².

Les conservateurs perdent aussi la direction des musées. Au début de ce chapitre, il a été présenté comment les institutions muséales ont pris une tournure commerciale au cours de la seconde moitié du XX^e siècle²³. Cette transformation des musées appelle à l'utilisation de compétences en gestion que les conservateurs ne possèdent pas. Les institutions vont plutôt chercher des profils de gestionnaire pour en assurer la direction, reléguant les conservateurs à la gestion des collections et à un rôle de conseiller scientifique.

1.3.2 L'apparition de nouveaux métiers, externes aux institutions

Si le développement des expositions temporaires et leur multiplication amènent l'intervention de nombreux intervenants, cela permet la création et la spécialisation de

²² *Idem*, p.54

²³ Drouguet N, Gob A. (2003), *La muséologie Histoire, développement, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, p. 212

nouveaux métiers. Le muséographe en fait partie. Il s'attache à gérer la réalisation d'une exposition en coordonnant les différents intervenants. À partir des années 1980, les scénographes, venant du monde du théâtre, proposent leurs compétences aux musées pour faire le design des expositions²⁴.

Ce processus de professionnalisation, à partir des années 1980, permet l'augmentation du nombre d'employés dans les musées. Or, les musées n'ont pas toujours les moyens financiers de soutenir des services d'exposition importante. Pour cette raison, les musées commencent à externaliser leur personnel, ce qui leur permet d'avoir une petite équipe aux expositions, souvent des chargés de projet, et engagent à l'externe les expertises nécessaires pour répondre à leurs besoins²⁵. Les différents professionnels consultés pour la production de ce travail s'accordent à dire que si les institutions font appel à des firmes pour produire des expositions, c'est justement parce qu'ils n'ont pas ce personnel à l'interne. D'autres raisons peuvent expliquer ce choix, mais elles seront abordées plus loin dans ce travail.

1.4 L'arrivée des nouvelles technologies

En France, si les firmes ont pu profiter du même contexte que celles présentes au Québec, un autre facteur permet leur émergence. Pour Daniel Schmitt, les firmes prennent de l'importance en France suite à l'entrée des nouvelles technologies dans les musées, dans les années 1990, et surtout à leur arrivée massive dans les expositions. Il

²⁴ Mairesse, F. (2011) « Muséographie » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 321-342). Paris Armand Colin, p.327

²⁵ Chaumier S., Mairesse, F. (2011) « Profession » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 473-496). Paris Armand Colin, p.486

remarque l'importance de l'exposition *Mémoires d'Égypte*, puis de *Mémoires d'Amériques* dans la muséologie en France, car ces deux expositions sont des expositions de point de vue, incorporent les nouvelles technologies comme média de transmission et utilisent des techniques venant du monde du cinéma pour transmettre les propos. En cela, il cite Jean Davallon qui, dans un article de 1992 publié dans *Publics et Musées*, remarque la même chose sur *Mémoires d'Amériques*, qui est pour lui une exposition-spectacle, et qui permet au visiteur de se construire un point de vue sur un sujet ou une question d'intérêt social²⁶.

Ainsi, les firmes bénéficient d'une situation bénéfique au cours du XX^e siècle, qui leur permet de se développer et de s'insérer durablement, pour certaines, dans le paysage muséal québécois.

La crise économique du XX^e siècle mène à la réduction des subventions allouées aux institutions muséales. Celles-ci n'ont plus d'autre choix que de chercher de nouveaux partenaires financiers. De plus, à partir des années 1960, une nouvelle génération de professionnels entre dans les institutions muséales, avec un niveau d'études plus important et l'accès à un meilleur salaire. Une nouvelle classe moyenne émerge également, avec des revenus plus importants et du temps pour se rendre dans les édifices culturels. Le monde muséal répond à ces changements de société par le biais de la Table ronde de Santiago qui renouvelle la mission des institutions culturelles. Une des conséquences de cette Table est la nouvelle muséologie qui place la personne au

²⁶ Davallon J., (1992) Le musée est-il vraiment un média ?. *Publics et Musées*, n°2. Regards sur l'évolution des musées (sous la direction de Jean Davallon) p. 116

centre des préoccupations du musée, à la place de la collection. Mais elle touche aussi les expositions et leur rapport aux publics.

Les expositions sont une des fonctions les plus visibles d'un musée. Elles permettent d'attirer le public. C'est pourquoi les institutions muséales commencent à renouveler leurs expositions permanentes pour mieux accueillir le public. L'apparition des expositions temporaires permet d'attirer les visiteurs et de leur offrir de nouvelles expériences. L'Expo 67 change le paysage muséal québécois. Elle présente une nouvelle façon d'exposer pour le public, mais aussi une nouvelle façon de travailler pour les institutions muséales. L'augmentation du nombre d'expositions amène des changements dans le fonctionnement interne des institutions.

Les conservateurs qui autrefois possédaient les fonctions de directeur de musée et le contrôle des expositions se voient relégués à la conservation des collections. Les managers prennent le contrôle des musées, tandis que deux nouveaux métiers apparaissent pour gérer les expositions : les commissaires d'exposition et les chargés de projet. Si les premiers sont externes aux institutions, les seconds font partie des équipes permanentes. L'augmentation du nombre d'expositions mène à l'augmentation des équipes dans les institutions pour produire celles-ci. Or, les musées ne peuvent pas supporter ce poids dans leur équipe. Ils font donc le choix d'externaliser ce service. C'est dans ce contexte que les firmes de Design, puis de création d'expositions apparaissent.

CHAPITRE II

LA BASE DE CETTE RECHERCHE

2.1 Les informateurs

En l'absence de recherche et de littérature sur les firmes, les entrevues sont une source d'informations essentielle. Huit personnes, issues de divers horizons professionnels ont répondu à un questionnaire portant sur leur expérience et leur vision des firmes durant des entrevues allant de 50 mn à 1 h 40. Après discussion avec M. Bergeron, une première liste avec le nom de six informateurs est constituée : des professionnels issus de musées, d'autres de firmes et d'autres connaissant les deux milieux. À la suite de ces entrevues, trois noms sont ajoutés à cette liste préliminaire pour permettre d'approfondir le milieu des firmes.

La première entrevue se déroule avec Sylvie Dufresne. Maintenant contractuelle en réalisation de projet, Sylvie Dufresne possède une maîtrise d'histoire de l'UQAM avec une spécialisation sur le Montréal du XIX^e siècle. À la suite de ses études, elle travaille pendant 23 ans dans les musées à des postes de direction de projets. Parmi les nombreuses réalisations auxquelles elle participe, notons le Centre d'histoire de Montréal, de Pointe-à-Callière ou encore le sauvetage du musée des Arts et Traditions populaires, aujourd'hui musée Pop ainsi que la Commémoration du tricentenaire de la Grande Paix de Montréal, 1701-2001. En 2006, elle est lauréate, pour la Faculté des sciences humaines, du prix Reconnaissance de l'UQAM.

Si Sylvie Dufresne fait toute sa carrière dans les institutions muséales, en tant qu'employée ou contractuelle, Raymond Montpetit, en tant que consultant en muséologie, a des contrats avec des firmes et des établissements muséaux. Il possède une maîtrise en philosophie, une maîtrise en lettres modernes et un doctorat en esthétique. Professeur à UQAM au département d'histoire de l'art, il entre dans le monde muséal via les expositions, par son intérêt pour la sémiologie et l'histoire culturelle. Auprès des musées et des firmes, il est engagé en tant que concepteur, commissaire et chercheur. Son rôle consiste à établir et à structurer les thématiques des expositions en s'appuyant sur des recherches historiques, à identifier les messages à communiquer et à déterminer les moyens muséographiques à utiliser. Durant sa carrière, il participe à la création du Centre d'histoire de Montréal, de Pointe-à-Callière, de la Pulperie de Chicoutimi et du Centre d'interprétation de l'eau (C.I.eau) à Laval, ainsi qu'à l'exposition Mémoires au Musée de la Civilisation de 1988 et Je me souviens au Musée national des beaux-arts du Québec, et à la production des spectacles multimédias de Pointe-à-Callière.

Geneviève de Muys est chargée de projet au Musée de la civilisation. Après un baccalauréat en histoire, un certificat en sciences politiques et une maîtrise en muséologie, elle commence à travailler sous contrat avec des firmes avant de se mettre à son compte. Un contrat avec la Citadelle de Québec lui donne l'opportunité de gérer un projet de création de musées au complet. C'est suite à ce projet, qu'elle rentre en 2001 au Musée de la civilisation en tant que chargée de projets d'expositions. Son expérience dans les firmes et dans un musée qui engage des firmes pour ses projets permet d'avoir une bonne vision des deux univers.

Geneviève Angio-Morneau travaille, quant à elle, depuis 16 ans dans la firme GSM Project. Elle est aujourd'hui directrice de création, un titre qui vient du monde de la publicité et de la communication. Elle possède aussi le titre de Chef du secteur culturel, car GSM produit des projets dans le monde culturel et dans le monde commercial. Dans

la firme, son rôle est de gérer les relations avec les clients, mais aussi l'équipe de création. Elle est la garante de la vision du projet, et s'assure de la livraison au client. Son métier est comparable à celui de chargée de projets, mais seulement dans le rôle de création et de communication, sans la fonction financière. Geneviève Angio-Morneau a toujours voulu travailler dans une firme de design d'exposition. Elle a un bac en design graphique et une maîtrise en muséologie. Elle travaille pendant environ un an pour la ville de Montréal avant de rejoindre GSM Project. Dans les expositions d'importance auxquelles elle a participé, il y a l'observatoire de la Burj Khalifa en 2010, son premier gros projet à l'international. Il y a aussi l'exposition *Star Wars Identités* (2012), dont le mandat venait de LucasFilms et non d'un musée. Elle a aussi travaillé sur un projet de musée à Dubai, où GSM Project devait gérer tous les aspects, de la production des expositions à la définition des thèmes et aux choix des artefacts à présenter. Parmi ses projets récents, il y a *Lest We Forget* (2015), une exposition qui témoigne du quotidien des habitants d'Abu Dhabi, l'exposition permanente du Musée de l'Ingéniosité Joseph Armand Bombardier (2016) à Valcourt, le *Alaska Gallery* (2017), au Anchorage Museum et l'expérience multimédia *The Life of Sally Hemings* (2018), à Monticello en Virginie.

René Rivard dirige un bureau d'études et d'idéation de concepts et de contenus pour les musées et lieux du patrimoine. Il est conseiller en muséologie et en valorisation patrimoniale, spécialisé dans la réalisation de musées et d'expositions. Engagé par les musées, centres d'interprétation et autres, il organise l'équipe du projet d'exposition, en établit les scénarios et contenus spécifiques, choisit les médias appropriés et en rédige les textes. Musicien de formation, il entre dans le monde patrimonial et muséal en 1970 à titre de Surintendant des Lieux Historiques Nationaux du Québec et de l'Ontario, et ensuite à Parcs Canada, comme Chef de l'interprétation pour le Québec. En 1980, il fonde une première société, Muséart. En 1987, avec Paule Renaud et Joanne Blanchet, il crée le bureau d'études Cultura pour faire des études de conception et programmation de nouveaux musées et de valorisations de lieux patrimoniaux. De plus,

il réalise de nombreuses expositions dans diverses institutions. Depuis sa fondation, Cultura a produit près de 60 expositions thématiques, tous gabarits confondus. Parmi les quelque 350 projets muséaux réalisés, citons l'Ancienne Douane à Pointe-à-Callière, le Musée de la Mer aux Îles de la Madeleine (2011), la Maison de l'immigration française au Canada (2006), le Haras national d'Hennebont (1999) et la Cité de la voile Éric Tabarly (2003) en France, ainsi que le Ajtte Museum (1989) à Jokkmokk, en Suède.

Philippe Lupien est architecte et architecte paysagiste. Il est professeur de Design à l'UQAM et directeur de programme de l'unité de premier cycle en design de l'environnement. Il possède un diplôme de l'École d'Architecture de l'université Laval, ainsi qu'un Baccalauréat en design de l'environnement de l'École de design de l'UQAM. Son premier projet muséal est le Centre d'histoire de Montréal pour lequel il avait été mandaté par la Société de Développement de Montréal (SDM). Depuis ce temps il a réalisé plus de trente expositions, parmi celles qu'il considère comme les plus importantes, notons *Énergies renouvelables : l'heure des choix* présentée à la Biosphère en 2013, mais aussi *Se réapproprier les pratiques ancestrales* présentée en 2011 à l'Institut culturel cri.

Agnès Bertocci-Ruiz est directrice commerciale au sein de la firme Imagine Exhibition. Elle est également directrice des ventes, dans la même firme, pour l'Europe, le Moyen-Orient et le Québec. Son rôle est d'assurer le développement commercial de la Firme dans différentes zones géographiques et sur plusieurs marchés tels que les Centres des Sciences, les zoos et les jardins. Imagine Exhibition produit des expositions itinérantes, à la demande de clients ou de son propre choix, et les fait ensuite tourner. Agnès Bertocci-Ruiz est chargée de trouver des musées intéressés pour louer les expositions. Après une prépa littéraire avec une spécialité en Histoire de l'art, elle entre dans une école de commerce avec une spécialité de gestion des entreprises culturelles. Des stages dans des musées et des centres des Sciences lui permettent de se diriger vers ces institutions. Avant d'entrer à Imagine Exhibition, elle travaille pendant six ans à la cité

des sciences, et gère le marketing pour les expositions itinérantes. Elle rencontre Imagine Exhibition et reçoit le mandat de développer le marché Nord-Américain. Elle intègre la firme plus tard, au poste qu'elle occupe actuellement.

Manon Delaury est la co-fondatrice de TEO — Touring Exhibition Organisation — une plateforme internet qui permet de mettre en contact les professionnels de musées et les producteurs d'expositions itinérantes. Elle anime la plateforme et facilite les échanges et les rencontres entre les acteurs participants aux expositions itinérantes. Manon Delaury a fait une prépa en lettre avant de rentrer à Sciences Po Rennes. Par la suite, elle poursuit ses études avec un master en management des risques et de la qualité, puis un autre master en développement de projets à l'international. Manon Delaury rentre dans le monde muséal par le biais de l'étude de l'histoire de l'art à l'Université d'Edimbourg et de stages dans des musées ; après ses études, elle travaille pour un producteur international de vitrines de haut de gamme pour les musées en tant que responsable du marketing international et du développement des affaires. Cela lui permet de commencer à former un réseau dans le monde des expositions itinérantes. Elle travaille par la suite pour Nomad Exhibitions en tant que productrice d'expositions itinérantes. L'idée de créer TEO est venue du besoin, en tant que producteur, d'un outil, d'une plateforme où les acteurs des expositions itinérantes peuvent se retrouver, obtenir des informations, mais qui permet aussi aux lieux d'accueil d'expositions de pouvoir plus facilement trouver les ressources et les expositions dont ils ont besoin.

Daniel Schmitt est maître de conférences HDR à l'Université Polytechnique Hauts-de-France. Après des études à l'École nationale supérieure Louis Lumière, Daniel Schmitt est successivement directeur de Pittiwaf Nelson, une société de production de films et de médias pour les musées, Créamuse puis Métapraxi, des agences de muséographie et de médiation muséographique. Il produit près de soixante-dix projets dans le monde, dont dix en création de musées et le reste en expositions. Parmi ses réalisations se trouvent *Mémoires d'Égypte* (1989) et *Mémoires d'Amériques* (1993). Aujourd'hui,

Daniel Schmitt est membre du Conseil d'Administration d'ICOFOM (ICOM International Committee for Museology). Il continue d'enseigner à l'Université et dirige des recherches. Ses domaines d'enseignement couvrent les nouveaux médias, les nouveaux dispositifs de médiation et les nouvelles narrations. Tandis que ses recherches portent sur l'expérience vécue des visiteurs dans les musées. Il a publié en 2020, dans la revue *Culture & Musées*, un article sur « *Le design de l'expérience au musée* ».

2.2 Le questionnaire de cette recherche

En raison des diverses origines professionnelles des informateurs, deux questionnaires sont proposés, un pour ceux issus des firmes et l'autre pour ceux issus des musées. Les questionnaires sont très similaires, les différences se retrouvant dans la formulation de certaines questions²⁷.

Les questions ont été divisées en quatre catégories. La première, sous le titre de « Généralité », touche à l'expérience professionnelle de l'informateur. Le but de ces questions est de faire un portrait de l'informateur, de sa formation, de son métier, mais aussi de son arrivée dans les firmes ou dans les musées, et de ses modèles et inspirations.

La deuxième se concentre sur les firmes. Comment les définir et quelle est leur place dans le monde muséal. Les réponses doivent permettre de mieux comprendre le fonctionnement des firmes et comment elles produisent des expositions. Or, les premières entrevues démontrent la grande ressemblance entre les musées et les firmes

²⁷ Voir Annexe 1 & 2 Questionnaire pour les firmes et Questionnaire pour les musées

sur la production des expositions. Les questions sur la gestion d'un contrat type, ou encore sur la création d'une exposition dans les sociétés sont finalement supprimées.

La troisième concerne les relations entre les établissements muséaux et les firmes. Elle aide à mieux comprendre comment se déroule la collaboration entre les deux entités ; mais aussi à étudier les tensions pouvant exister entre les entreprises et les musées, ainsi que les raisons poussant un établissement muséal à engager une firme.

Enfin, la dernière catégorie, les questions annexes, s'intéresse au futur des firmes, mais aussi à leur viabilité et à leur reconnaissance par le monde muséal.

CHAPITRE III

UN PORTRAIT DES FIRMES

3.1 Des firmes aux services divers

Sur son site, la Société des musées du Québec (SMQ) propose une liste des firmes et travailleurs en muséologie au Québec²⁸. Le terme « travailleurs » désigne les intervenants indépendants qui proposent leurs services aux musées. Ils ne sont pas le sujet de ce travail, même s'ils sont nombreux à travailler dans le domaine des expositions. Ce sont les firmes qui sont au centre de cette réflexion. C'est pourquoi il est important de faire une présentation globale de leur rôle et de leur présence au Québec. Il faut prendre en compte que cette liste n'est pas exhaustive, car c'est aux entreprises de faire les démarches pour y être inscrites et certaines ne le font pas. GSM Project, par exemple, ne s'y trouve pas.

La première remarque concerne le nombre de firmes proposant des services liés aux expositions. Sur les quarante noms donnés par la SMQ, seulement quatorze ne

²⁸ Firmes et travailleurs en muséologie. *Société des musées du Québec*. Récupéré le 13 mai 2020 de <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/produits-services/firmes-travailleurs>

mentionnent aucun service de production d'expositions. Mais, cela ne veut pas dire qu'elles n'y interviennent pas.

Au final, vingt-six firmes offrent un service pour les expositions. Cela peut aller de la fabrication de mobilier, à la création d'interactifs. Ensuite, il y en a quatorze qui possèdent un service de multimédia et de technologie numérique, qui peut aller jusqu'à la prise en charge de l'éclairage et l'installation du multimédia. Huit travaillent dans la communication. Leur offre concerne la production de textes d'expositions, mais aussi de textes de sites internet ou de flyer. Huit encore proposent un service en marketing et édition qui va souvent de pair avec la communication. Trois proposent un service en éducation et actions culturelles. Enfin, treize firmes proposent aussi des services financiers, architecturaux et bien d'autres encore.

Services offerts	Nombre de firmes
Expositions	26
Multimédia et technologie moderne	14
Communication	8
Marketing et édition	8
Education et action culturelle	3
Autres	13
Tableau comparatif des services offerts par les firmes via le site de la SMQ	

Ainsi, sous le nom de « firme » se retrouvent de nombreux services différents. Surtout, les firmes avec un seul type d'expertise sont rares. Seulement quinze entreprises semblent être dans cette configuration, mais le résumé de leurs activités montre que c'est à prendre au sens large.

Il est donc difficile de donner une définition précise sur ces firmes, même en faisant le choix de ne s'intéresser qu'à celles qui œuvrent dans le domaine des expositions. Vingt-six firmes proposent une expertise en exposition. Et sur ce nombre, seulement huit ne font que cela. Sous le terme d'exposition, ces sociétés proposent des services qui peuvent aller du développement du concept de l'exposition, jusqu'à la création totale de l'exposition, en passant par la conceptualisation et la fabrication d'interactifs.

Le dictionnaire Larousse définit les firmes comme des entreprises culturelles ou commerciales de grandes tailles. Leur synonyme est entreprise, maison ou société.

Dans les trésors de la langue française, « firme » est la désignation légale d'une société ou d'une entreprise. Cela peut aussi concerner une société industrielle ou commerciale. C'est un terme apparu d'abord en Italie, « firma », et signifie « signature ». Ce n'est qu'en 1909 que le terme est utilisé, en Angleterre, pour parler d'un « établissement industriel ou commercial ».

L'Office québécois de la langue française définit la firme comme « *Organisation qui, indépendamment de sa forme juridique, exerce une activité économique organisée, généralement à caractère commercial, en mettant en œuvre des ressources humaines, intellectuelles, matérielles et financières conformément à des objectifs préalablement définis.* »

Cette définition correspond assez bien aux firmes qui travaillent dans le monde muséologique, à part pour la taille. Certaines sont constituées de peu de personnes, parfois seulement deux.

Il faut maintenant faire une distinction entre des firmes qui peuvent être désignées comme « ponctuelles », et les firmes productrices d'expositions. Les firmes « ponctuelles » sont des entreprises qui interviennent dans un projet sur un point précis. Cela peut être le design, la construction du mobilier, la production d'un multimédia, ou encore le transport d'œuvres. Les firmes « productrices d'expositions » ont, quant à elles, les moyens de se substituer à un musée dans la production d'une exposition. Elles peuvent aussi fournir des expositions « clés en main » partielles ou totales, c'est-à-dire répondre au mandat d'un musée de produire une exposition, ou proposer une exposition itinérante en location.

Durant les entrevues, les informateurs ont donné leur propre définition des firmes « productrices d'expositions ». En synthétisant leurs réponses, il est possible de les décrire de la façon suivante : ce sont des entreprises multidisciplinaires, possédant un ensemble de compétences formant le noyau dur de la société. Selon les projets, elles peuvent faire appel à des contractuels avec des compétences différentes de celles déjà présentes dans leur équipe. Elles se limitent rarement à la création des expositions, car le marché n'est pas assez grand au Québec pour que cela soit viable.

3.2 Des firmes viables jusqu'à un certain point

Selon Raymond Montpetit, « *quelques grandes firmes existent depuis plus de quarante ans, mais c'est assez rare. Souvent ce sont des groupes qui se constituent, qui durent sept ou huit ans et qui disparaissent* ». La viabilité et la prospérité des firmes, qu'elles participent à l'élaboration d'expositions ou pas, dépendent de la prospérité des musées et de l'argent injecté dans le monde de la culture. C'est pour cette raison que GSM

Project, fondé en 1958, s'exporte à l'international pour aller chercher de plus gros projets, et ne propose pas seulement des services culturels.

Pour survivre, certaines firmes choisissent de diversifier leurs offres de service en dehors des expositions. C'est le cas de GID design, qui propose un service de design d'exposition, un service de design industriel, et qui possède une maison d'édition, TKNL, un département « expositions » et un département « évènementiel ». Ou encore GSM Project qui se divise en un département « culturel » et un département « commercial ». De plus, les firmes ne travaillent pas seulement avec des institutions muséales, mais peuvent aussi proposer leur service à des parcs ou des zoos.

En effet, les firmes peuvent être assez fragiles. Un défaut de paiement ou une année avec peu de projets peut mener à sa dissolution. C'est pour cela qu'en diversifiant leurs offres de service, elles ont accès à plus de marchés et donc à plus de projets.

Elles peuvent aussi bénéficier de subventions du gouvernement. Par exemple, le gouvernement du Québec propose une subvention pour permettre aux musées de renouveler leurs expositions permanentes. Cette subvention est l'occasion pour des musées de petite taille de faire appel à des firmes pour produire une nouvelle exposition permanente.²⁹

Les conséquences de la pandémie de la Covid-19 frappent dramatiquement le monde de la culture, notamment avec la fermeture des musées, et fragilisent les firmes. Le programme de subventions salariales d'urgence du Canada permet à certaines firmes de garder leurs employés. Pour René Rivard, l'avenir des firmes est lié à l'avenir des

²⁹ Appel de projets pour le soutien des expositions permanentes et itinérantes. *Culture et communication Québec*. Récupéré le 12 juin 2020 de <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2293>

institutions culturelles. Aussi longtemps que les musées feront partie de la relance économique après la pandémie, les firmes demeureront, car les musées continueront d'en avoir besoin. Les budgets ne seront certainement pas les mêmes, et les projets seront plus petits. Selon Agnès Bertocci-Ruiz, les firmes devront se renouveler et parfois accepter de revoir les tarifs de leurs services pour rester accessibles aux musées, toutefois sans dévaloriser leurs produits, en proposant plutôt des modèles financiers créatifs, comme le partage de recettes.

Daniel Schmitt entrevoit deux directions pour l'avenir des firmes. Soit elles vont devenir des firmes de grandes tailles, aptes à aller à l'international pour proposer des sujets dans des pays avec peu de concurrence ; soit, au contraire, elles vont restreindre leur personnel et coopéreront ponctuellement avec d'autres firmes sur des projets d'expositions. Il pense que les deux tailles coexisteront, mais les firmes de tailles moyennes ne seront qu'une étape, car elles sont difficiles à maintenir financièrement.

Ainsi, les établissements muséaux québécois peuvent s'appuyer sur des firmes avec des compétences multiples pour réaliser leurs projets. Elles interviennent dans plusieurs domaines et peuvent être un véritable support pour les musées. Elles doivent tout de même savoir diversifier leurs offres si elles veulent rester compétitives et viables. La situation de crise que vivent les firmes actuellement, avec la pandémie, les pousse à devoir se réinventer encore plus qu'elles ne le font habituellement pour survivre. Or, si elles passent par des changements pour continuer de grandir, les relations qu'elles entretiennent avec les musées restent les mêmes.

CHAPITRE IV

LES RELATIONS ENTRE FIRMES ET MUSÉES

Il est maintenant temps de s'intéresser aux relations entre les firmes et les établissements muséaux. Au début de ce travail dirigé, un passage concernait justement ces relations et les tensions pouvant exister entre les employés.

Commençons par examiner les raisons pour lesquelles les musées font appel à des sociétés pour produire des expositions.

4.1 Plusieurs raisons pour engager une firme

Avant de débiter les entrevues, certaines idées s'imposent comme une évidence pour expliquer le choix des musées d'engager des firmes, alors qu'ils doivent probablement disposer d'un personnel qualifié à l'interne. Tout d'abord, il y a celle qu'un établissement muséal choisit une entreprise pour donner à ses expositions un style différent. En effet, produire des expositions toujours avec les mêmes équipes risque de les rendre trop similaires dans leurs formes. Ensuite, si le musée ne fait pas totalement confiance à ses employés, surtout pour réaliser une exposition à gros budget, il peut choisir d'engager une firme.

Les entrevues ont permis de réfuter ces allégations. Si certains musées engagent des firmes c'est qu'ils ne possèdent plus à l'interne le personnel nécessaire à la production d'une exposition, et surtout qu'ils ne sont plus en mesure de maintenir des équipes

compètes dédiées à ces tâches qui sont désormais plus complexes et plus spécialisées. Philippe Lupien explique que dans les vingt-cinq dernières années, les établissements muséaux se sont séparés du personnel chargé de la conception et ne l'ont pas remplacé. C'est un des services les plus faciles à externaliser, et cela coûte moins cher à un musée d'aller chercher ponctuellement ces compétences à l'extérieur que de les conserver et de les gérer en interne, surtout avec la multiplication des métiers³⁰.

Pour d'autres, qui ont conservé à l'interne un personnel de conception d'expositions, aller à l'externe, d'après Sylvie Dufresne, permet d'alléger la charge de travail sur leur propre équipe, et de produire d'autres projets, même quand ces dernières sont toutes déjà engagées dans d'autres activités. C'est le cas avec Pointe-à-Callère, où les chargés de projets gèrent plusieurs projets avec différents niveaux d'avancement en même temps.

Engager des sociétés permet aussi aux musées, selon Geneviève Angio-Morneau, de remixer leur expérience de visite. Mais cela cause aussi le danger de voir les compétences de création d'expositions ne plus exister à l'interne et mener à la perte de ces expertises dans les musées mêmes.

Ainsi, les firmes sont engagées par les musées pour répondre à un ou plusieurs besoins spécifiques et collaborent pour développer un projet.

³⁰ Se référer à la partie I.3 de ce mémoire

4.2 Une collaboration encadrée

Lorsqu'un musée produit une exposition, il peut choisir de garder le contrôle du processus dans son ensemble ou d'engager une firme pour produire ce qui peut être désigné comme une exposition ou un projet « clés en main ».

Lorsqu'un musée choisit de produire lui-même l'exposition, il engage tous les intervenants dont il a besoin. Alors que dans le cas d'un « clés en mains », c'est la firme qui s'en occupe en suivant un devis fourni par le musée. Devis qui énonce clairement ses demandes, la répartition des tâches et les libertés et contraintes que possède la firme avec le projet.

Un « clés en mains » est une exposition conçue et produite entièrement ou presque par une firme, à la demande d'un établissement muséal. Le musée peut, ou non, choisir de garder la main sur certains éléments de l'exposition, comme la conceptualisation et le contrôle scientifique. C'est même préférable, selon Raymond Montpetit, qu'il engage lui-même le personnel pour faire la recherche et mettre en place le concept de l'exposition, plutôt que de déléguer ces tâches. Cela lui permet de surveiller les messages diffusés dans l'exposition et de s'assurer que le mandat de l'établissement est bien respecté.

Même en laissant à la firme le contrôle de toute la production de l'exposition, le musée garde un contrôle sur le projet avec des rencontres et des échanges avec la société. Le musée doit approuver chaque décision et chaque proposition. Si l'une d'elles ne convient pas, le musée peut demander à la firme d'en faire une nouvelle, et ce, jusqu'à ce qu'un consensus soit trouvé. S'il n'y a aucune solution possible, cela peut provoquer des tensions puisque le projet n'avance pas. Il est déjà arrivé qu'un musée retire le sujet de contention à une firme et le confie à un autre intervenant.

Pour Geneviève Angio-Morneau, « *Le musée à l'obligation de garder le contrôle éditorial, pas nécessairement de l'ensemble du contenu, mais de développer la mission, de déterminer la vision et le parti pris du musée. Le musée doit prendre un parti pris et l'assumer.* » Que le musée garde ou non la recherche et la conceptualisation n'a pas beaucoup d'incidence sur le travail de la firme, car les intervenants qui auront à développer les contenus sont engagés avec l'accord du musée, surtout en ce qui concerne la validation scientifique. Le musée a la responsabilité morale de contrôler le contenu de l'exposition, pour que cela coïncide avec sa mission. Ce n'est pas à la firme de prendre un parti pris, mais au musée. Le rôle de la firme est de mettre en exposition le message que le musée veut partager. C'est pourquoi il est important que celui-ci présente un devis clair de développement et d'approbation des contenus dès le début de la collaboration.

Grâce au devis, l'établissement muséal donne les libertés et les contraintes que doit suivre la firme. Si les contraintes sont bien identifiées dès le début de la collaboration pour comprendre les limites de budget et de création, cela facilite le travail de la firme. Au contraire, si ces libertés et contraintes sont floues, cela peut retarder le projet, car l'entreprise peut faire des propositions qui ne coïncident pas avec la vision du musée.

Dans les faits, tant que le musée présente un devis clair à la firme, où les libertés et les contraintes sont clairement indiquées, et qu'il y a aussi une bonne communication entre la firme et le musée, les relations vont bien se passer. La présence d'un leader fort du côté du musée, qui a une vision éditoriale de son projet est aussi un plus pour Geneviève Angio-Morneau.

Cela se passe différemment en France où la collaboration entre les firmes et les musées ne peut pas fonctionner de la même façon, les règlements ne le permettant pas. En effet, au Québec, quand un musée produit une exposition, il doit procéder par appels d'offres pour mandater les intervenants individuellement. Il ne peut pas choisir une firme de

façon discrétionnaire. À l'inverse, dans le cas d'un mandat clés en main, la firme mandatée peut choisir ses partenaires sans avoir à passer par la règle des appels d'offres publics, d'après Philippe Lupien. Daniel Schmitt précise qu'en France, les musées sont globalement dans la même situation que les institutions québécoises, excepté que s'ils engagent des firmes, ils ont l'obligation de passer par des appels d'offres pour tous les éléments qui composent l'exposition. L'usage est donc d'engager un architecte-scénographe qui conçoit l'exposition pour le musée, puis ce dernier part en appels d'offres pour engager les firmes nécessaires à la production de l'exposition.

4.3 Des tensions parfois présentes

Il peut exister des tensions entre firmes et institutions muséales, mais comme cela est expliqué précédemment, cela ne concerne pas le fait de choisir de produire une exposition avec une firme plutôt qu'avec l'équipe interne d'un musée. Le musée possède rarement ce personnel à l'interne.

Lorsque des tensions apparaissent, c'est souvent autour du projet même, quand celui-ci prend du retard. Lors de la production d'une exposition, les échéanciers sont assez serrés, laissant peu de marge de manœuvre, car la date d'ouverture est déterminée à l'avance. Or si le projet commence à prendre du retard, pour des raisons diverses, cela peut se traduire par des pertes de revenus pour la firme ou le musée. Ce type de situation génère du stress et des tensions au sein des équipes et entre les deux parties. Plusieurs raisons peuvent mener au retard d'une exposition « clés en main ». Si un membre important du projet quitte la firme ou le musée, le temps de trouver une autre personne et que celle-ci s'approprie le projet, représente du temps perdu pour la réalisation de l'exposition. Produire une exposition s'inscrit aussi dans un processus de création. Des tensions peuvent naître quand la firme et l'établissement muséal ont une vision et une

approche du projet différentes. Si le projet n'avance pas, et qu'aucune solution n'est trouvée, deux scénarios sont à envisager. Le musée peut choisir de retirer la partie qui pose problème à la firme et la confier à un autre intervenant. La firme peut également choisir de se retirer du projet.

Selon Geneviève Angio-Morneau, aussi longtemps qu'il y a une reconnaissance réelle des expertises de chacun et un respect du travail et de la créativité, les relations se passent bien. Malheureusement, cela lui est déjà arrivé de se retrouver face à des musées qui n'avaient pas un grand respect du designer d'exposition. De son côté, Daniel Schmitt a déjà vécu des situations où des tensions se sont créées entre une firme et le personnel d'un musée ; ainsi avec les employés des départements logistique ou médiation, car ces derniers n'avaient pas apprécié d'être exclus du projet dès sa conception.

Ainsi, les musées engagent des firmes pour produire des expositions pour différentes raisons. Manifestement, certains musées ne possèdent pas au sein de leur personnel les compétences nécessaires. Dans d'autres cas, il arrive que leur personnel travaille déjà sur d'autres projets. La direction d'un musée peut choisir d'engager des firmes « ponctuelles » ou une seule firme qui aura le mandat de produire un « clés en mains ». Dans le cas d'un « clés en mains », des tensions peuvent naître si le projet prend du retard, ou si la firme et le musée ne parviennent pas à s'entendre sur la vision à donner à l'exposition. Les firmes « productrices d'expositions » peuvent aussi intervenir dans le monde muséal à travers les expositions itinérantes.

CHAPITRE V

LES FIRMES PRODUCTRICES D'EXPOSITIONS

Comme définit précédemment, le terme « productrice d'expositions » désigne les firmes qui possèdent toutes les compétences et les expertises nécessaires pour produire une exposition à la place d'un musée. Elles peuvent le faire à la demande d'un établissement suite à un appel d'offres, ou proposer d'elles-mêmes une exposition en itinérance.

Certaines de ces firmes sont présentes au Québec, même si toutes ne sont pas indépendantes des musées dans la création d'une exposition. Pour mieux les étudier, il est nécessaire de se tourner vers l'international. Mais commençons par regarder la situation au Québec en observant les firmes pouvant être « créatrices d'expositions », en analysant notamment GSM projet, et en rendant compte des différences entre les expositions « à louer » et les « clés en main ». Par la suite, l'étude se penche sur la situation à l'international par la présentation des expositions itinérantes et de la plateforme TEO.

5.1 La situation au Québec

5.1.1 Les firmes productrices d'expositions au Québec

Grâce à la liste fournie par la SMQ, vingt-six firmes sont identifiées comme travaillant dans le domaine des expositions³¹. Or, cela englobe beaucoup de services ; ce n'est pas révélateur des firmes pouvant produire une exposition en lieu et place d'un musée. Atelier Laboutique, par exemple, sous l'expertise exposition, propose un service de fabrication de décors et de mobilier. Le texte de présentation de chaque entreprise n'est pas non plus révélateur de leurs compétences et de leurs expertises.

La liste suivante est constituée aussi bien avec le site de la SMQ qu'avec les entrevues. Elle n'est pas exhaustive, car le résumé fourni sur le site n'est pas assez détaillé pour déterminer si les firmes ont la capacité de produire une exposition de A à Z. En lisant les résumés de chacune, il est possible d'isoler huit entreprises pouvant produire des expositions, auxquelles il faut ajouter GSM Project.

Il serait intéressant de contacter ces firmes pour savoir si elles produisent réellement des « clés en mains » pour les musées, mais aussi si elles ont déjà produit une exposition pour la proposer ensuite en itinérance. Grâce aux entrevues, nous savons que deux firmes sont dans ce cas, Cultura Bureau d'étude et GSM Project.

Cultura Bureau d'étude est une société composée des muséologues Paule Renaud et René Rivard. Ce dernier et son associée se décrivent comme des gens de contenus. En tant que conseiller en muséologie, le bureau Cultura offre un service d'idéation, de conception et de programmation pour créer et réaliser des musées, des mises en valeur

³¹ Voir le tableau 1 pp. 25

de lieux du patrimoine ou des expositions. Il lui est déjà arrivé de proposer des concepts d'exposition à des institutions muséales précises, mais sans résultat. Les raisons qui ont mené à cela, selon René Rivard, sont présentées plus loin dans ce chapitre.

De son côté, GSM Project a déjà créé des expositions qui sont ensuite parties en itinérance, de façon indépendante. Revenons sur ce qu'est GSM Project. La firme est créée en 1958 par Jacques Guillon, Morley Smith et Laurent Marquart en tant qu'Agence de Design multidisciplinaire à laquelle s'ajoute le design d'expositions. En 1967, GSM participe à l'exposition Universelle de Montréal pour concevoir plusieurs pavillons. Depuis, l'entreprise ne cesse de réinventer son offre. De design d'expositions, GSM devient concepteur d'expositions et commence à proposer des « clés en mains », avant d'ajouter à sa liste de services la conception de nouveaux musées et la consultation pour la conception de projets. GSM Project a produit deux expositions dans leur entièreté. Il s'agit de « *Indiana Jones et l'aventure Archéologique* » en 2011 et « *Star Wars Identités* » en 2012. Ces deux expositions n'ont pas été réalisées à la demande d'un musée, mais en collaboration avec Lucas Films. GSM avait carte blanche en termes de création pour le développement des contenus et du design de ces expositions.

Il est par ailleurs essentiel de définir les différences entre une exposition « clés en main » et une exposition louée. Pour cela, l'avis des professionnels de musée sur ces deux types d'expositions est précieux.

5.1.2 Production d'une exposition « clés en main » ou « itinérante »

Une exposition dite « clés en mains » est une exposition qu'une firme produit presque dans son entièreté à la demande d'un établissement. Le musée garde alors le contrôle de son exposition, et toutes les décisions doivent être approuvées. Pour rappel,

Raymond Montpetit préfère que le musée garde le contrôle scientifique et la conceptualisation de l'exposition dans ses tâches pour mieux contrôler le message.

Sylvie Dufresne, pour sa part, différencie ce qu'elle appelle des « clés en mains » des « mandats sous contrôle ». Un projet « clés en mains » correspond pour elle à une exposition produite par une firme à la demande d'un musée, mais sans que le musée n'exerce un plein contrôle sur le résultat final. Ce qu'elle désigne comme un « mandat sous contrôle » est ce qui est identifié par l'expression « clés en mains » dans ce travail. Selon Sylvie Dufresne, à partir de 1990, et avec l'externalisation des services, les musées ont commencé à demander aux firmes soit des « clés en mains » soit des « mandats sous contrôles ». Les projets « clés en mains » se sont révélés peu avantageux pour les établissements muséaux, car ils perdaient tout contrôle sur leurs expositions. Ils sont devenus plutôt rares face aux « mandats sous contrôle ».

Le Musée de la civilisation ne demande pas de « clé en mains » aux firmes puisqu'il bénéficie de diverses expertises au sein de ses équipes internes. Certains aspects de projets peuvent par contre être morcelés et confiés à des firmes « ponctuelles », notamment en fabrication ou pour les AV. Pour Geneviève de Muys, ce sont surtout les petites institutions qui font appel à des firmes pour produire des « clés en mains ».

Ainsi, une exposition itinérante peut être produite soit par un musée soit par une firme. Le musée qui choisit de recevoir l'exposition ne contrôle pas la conception, mais peut cependant la modifier et l'adapter. Lorsqu'une exposition est produite par une firme, celle-ci propose un concept à plusieurs musées. Si au moins trois ou quatre établissements s'engagent à accueillir l'exposition, l'entreprise produit l'exposition et celle-ci part ensuite en tournée.

5.1.3 Le point de vue des professionnels

Sylvie Dufresne ne voit pas de firme au Québec proposant des expositions aux musées. Cela demande un investissement trop important. De plus, les musées ont une programmation planifiée sur cinq ans, avec toutes leurs expositions prévues.

René Rivard a déjà produit de telles expositions, mais il s'agissait surtout d'expositions spécifiques, destinées à un seul musée, et non pas conçues pour l'itinérance. Sur la cinquantaine d'expositions proposées, seulement trois ont été réalisées et présentées au public. Ses autres projets d'exposition n'ont pas été produits, soit que l'institution n'était pas intéressée, soit qu'elle n'avait pas les moyens financiers de la produire.

Pour Philippe Lupien, les expositions itinérantes produites par une institution sont toujours des défis puisque chaque institution connaît sa clientèle particulière, mais connaît mal celle des autres d'une part et d'autre part il n'existe pas de proportions et de dispositions spatiales constantes (layout) dans les locaux d'exposition où les expositions pourraient être transposées directement. Si l'exposition est produite par un musée, elle est produite pour les besoins du musée et modifiée dans un second temps. Une exposition itinérante produite par une firme est beaucoup plus neutre, car elle est destinée non pas à un musée spécifique, mais pour un type de lieux et un type de public, par exemple une exposition pour enfants dans un centre des Sciences. C'est pour cette raison que souvent, les établissements modifient les expositions qu'ils louent avec des objets de leurs propres collections ou de façon à les rapprocher de leur mission, selon Philippe Lupien.

Daniel Schmitt rejoint l'idée de Philippe Lupien sur ces expositions. En France, le marché des expositions itinérantes est surtout établi entre les établissements publics. Ce sont souvent des co-productions de plusieurs musées. Mais, Daniel Schmitt a des retours de conservateurs pour qui l'accueil d'une exposition itinérante a été compliqué. L'un des problèmes est la taille des expositions. Il n'y a pas de salle standard pour les

accueillir. La salle peut être soit trop petite, soit trop grande et n'est donc pas apte à recevoir une exposition sans la modifier, ce qui cause des coûts substantiels au musée. Il y a donc des expositions qui tournent, mais avec des frais pour adapter l'exposition. De plus, selon lui, ce sont surtout les expositions de centres scientifiques qui sont réellement viables, car elles n'impliquent pas le problème du transport d'œuvres d'art ou d'artéfacts.

Selon Geneviève Angio-Morneau, les firmes qui proposent des expositions à l'itinérance sont nombreuses. Cela commence avec l'élaboration d'un concept et la production de documents de prétravail suffisamment détaillés pour permettre aux musées de visualiser ce que sera l'exposition et les activités proposées. Avec ces documents, ils approchent les musées ; quand au moins trois ou quatre musées s'engagent à louer l'exposition, la firme peut entreprendre la production.

Une firme prend un risque financier en produisant seule une exposition ; mais en cas de réussite et si l'exposition part aussi dans d'autres musées que ceux concernés au départ, elle peut en tirer des bénéfices financiers, mais aussi partenariaux. En effet, elle gagne en visibilité et en crédibilité et les musées peuvent se montrer intéressés à travailler avec elle par la suite.

Ainsi, en discutant avec les informateurs, il apparaît que les firmes « productrices d'expositions » sont plus présentes à l'internationale. La plateforme TEO, permet d'avoir un aperçu de ces firmes, de leurs services, mais aussi des types d'expositions proposés.

5.2 La situation à l'international

5.2.1 TEO, site-ressource pour le marché des expositions itinérantes

TEO, Touring Exhibitions Organisation, est une plateforme fondée par Manon Delaury et Fabian Niel. Elle permet la mise en relation entre les différents acteurs participant à l'itinérance des expositions. Cela peut aller du producteur qui crée le projet d'exposition, jusqu'au lieu d'accueil, et comprend également les fournisseurs spécialisés qui contribuent aux itinérances internationales, tel que les fournisseurs de logistique. Les établissements qui choisissent d'accueillir une exposition itinérante trouvent sur TEO un catalogue d'expositions qui couvre près de trente-sept sujets différents. Ces musées ont la possibilité de faire des recherches en choisissant le type qu'ils souhaitent entre sept catégories parmi lesquelles Art, Histoire ou Nature. Ils peuvent également choisir par le prix, de moins de 15 000 euros à plus de 300 000 euros. Il y a actuellement près de 227 expositions inscrites sur le site de TEO.

TEO offre aussi des services pour les producteurs d'expositions et les fournisseurs en leur offrant une plateforme sur laquelle ils peuvent partager leurs compétences pour être facilement identifiables, échanger avec les membres de la plateforme, et pour les producteurs, partager leurs expositions. Il est aussi possible de trouver sur le site des propositions de postes à pourvoir, des articles de presse et des interviews.

5.2.2 Un marché ouvert à de nombreuses firmes

Sur le site de TEO, quarante-six établissements et firmes sont présentés sous le dénominateur « producteurs ». Il est possible de croire que le terme « producteurs » concerne les firmes capables de produire des expositions en collaboration avec des musées, mais aussi par elles-mêmes. Dans cette vaste catégorie, il y a deux types de producteurs : les producteurs publics, qui correspondent aux établissements muséaux,

et les privés, c'est-à-dire les firmes. Les frontières entre ces deux milieux sont minces, puisque certaines expositions sont faites en partenariat entre un musée et une entreprise.

Parmi les firmes privées, se retrouve notamment Nomade Exhibition, Museum Partners, Imagine Exhibition ou encore Expona. Ces firmes viennent d'Italie, du Royaume-Uni, de Hollande ou encore d'Autriche, et proposent souvent d'autres services, liés à la production d'expositions itinérantes.

Malgré les nombreuses firmes présentes, Manon Delaury pense que la concurrence entre elles n'est pas toujours directe, car elles sont toutes assez différentes par leur histoire, leur taille, mais aussi par les domaines dans lesquels elles travaillent. Expona, par exemple, travaille beaucoup avec des collections de musées italiens, tandis qu'Imagine Exhibition produit surtout pour des Centres des Sciences, des zoos et des jardins, mais rarement pour des musées d'art@. La pluralité des propositions apporte une concurrence dynamique.

La diversité des services offerts par les firmes et les expositions itinérantes qu'elles produisent permettent aux établissements, privés ou publics, d'avoir accès à un catalogue important. Précisons que ces entreprises offrent non seulement des expositions, mais aussi d'autres besoins. Imagine Exhibition, par exemple, propose un service de conseils pour permettre l'itinérance des expositions, ainsi que de l'aide pour se développer sur de nouveaux marchés.

5.2.3 Les avantages et désavantages à louer une exposition itinérante

Plusieurs raisons poussent une institution muséale à choisir la location d'une exposition itinérante. Il est possible d'imaginer que les conjonctures amenant un musée à choisir une firme pour créer un « clés en main » sont aussi valables pour les expositions itinérantes, soit un manque de personnel en interne pour produire un projet, soit un manque de temps. Agnès Bertocci-Ruiz suggère que le budget serait un autre

facteur déterminant. Monter de toutes pièces une exposition est un gros investissement pour un musée, alors que louer une exposition itinérante est plus économique, notamment en prenant compte du temps que passent les équipes à concevoir l'exposition. Ainsi, pour une exposition estimée à un million d'euros, si le musée la produit seul, il devra payer la somme dans son entièreté. Mais dans le cas d'une exposition itinérante, si celle-ci est présentée dans quatre musées, le coût est réparti entre tous les partenaires, et il ne devra payer qu'un peu plus de 350,000 euros, transport et installation inclus.

Sur TEO, les expositions sont divisées en six catégories de prix et de taille. Le prix est prévu pour une location de trois mois, la taille et le contenu de l'exposition varient. Pour une exposition de moins de quinze mille euros, ce sont des expositions de moins deux cents sqm et jusqu'à cinq cents sqm. Elles peuvent contenir des panneaux et des graphiques, ainsi que des artefacts. Les expositions évaluées entre quinze mille euros et cinquante mille euros proposent le même type de contenus, mais peuvent aller jusqu'à mille sqm. C'est à partir de cinquante mille euros que les firmes proposent, pour la même taille d'exposition, plus de contenus interactifs et plus de multimédias. Les expositions les plus onéreuses montent à plus de 300,000 euros, pour une taille de plus de mille sqm ; il n'y en a que deux proposées sur le site.

Temps de location	Prix	Taille	Expôts
Trois mois	plus de 300,000 euros	Plus de 1000 sqm	Panels and graphics / collection originale / Reproduction / Experience digitale immersive / activité interactive /
Trois mois	200,000 à 300,000 euros	500 à 1000 smq	Panels and graphics / collection originale / Reproduction /

			Experience digitale immersive / activité interactive /
Trois mois	100,000 à 200,000 euros	200 à 1000 smq	Panels, graphics / collection originale / Reproduction / Experience digitale immersive / activité interactive /
Trois mois	50,000 à 100,000 euros	200 à plus de 1000 smq	Panels, graphique / collection originale / Reproduction / Experience digitale immersive / activité interactive /
Trois mois	15,000 à 50,000 euros	Moins de 200 à 1000 smq	Panels, graphique / collection original
Trois mois	Moins de 15,000 euros	Moins de 200 à 500 smq	Panels, graphique / collection original

Tableau des prix des expositions itinérantes par taille et contenu

Manon Delaury souligne le caractère unique de certaines expositions et l'avantage du « déjà réalisé » d'un certain sujet pour expliquer le choix des musées de louer une exposition itinérante. Si une exposition sur un sujet précis existe déjà et qu'elle est en tournée, le musée peut choisir de l'accueillir, réalisant ainsi un gain de temps et potentiellement, selon les projets, d'argent. De plus, pendant qu'une exposition est en tournée, les artefacts et les œuvres ne sont pas disponibles, et donc, si un musée souhaite présenter un artefact unique ou une collection spécifique déjà en tournée, il n'a pas d'autre choix que de faire venir l'exposition. Il peut aussi attendre que

l'exposition itinérante cesse de tourner, mais il y a de fortes chances que l'artéfact convoité ne soit plus prêté pendant un certain temps.

5.2.4 Les marchés ouverts aux expositions itinérantes

Quelques éléments de réponses sont donnés précédemment dans ce travail pour expliquer pourquoi la production privée d'expositions itinérantes ne fonctionne pas toujours. Or, une autre raison peut être mise en avant : la zone géographique. Manon Delaury remarque que les expositions itinérantes d'acteurs publics sont très présentes dans le marché, mais que cela est différent pour les acteurs privés. Pour elle, le plus gros marché est celui offert par les États-Unis d'Amérique, surtout pour les expositions scientifiques. Agnès Bertocci-Ruiz explique cela par le fait que beaucoup d'institutions muséales aux États-Unis ne produisent plus leurs propres expositions. Les marchés émergents, comme le Moyen-Orient, ne possédant pas une culture muséologique ancienne sont aussi plus ouverts à l'accueil des expositions itinérantes d'acteurs privés pour attirer des visiteurs.

Selon Agnès Bertocci-Ruiz, le marché le plus dur à pénétrer reste le marché européen. Les institutions muséales produisent encore de nombreuses expositions itinérantes, et il existe aussi de nombreuses collaborations entre les établissements publics pour produire une exposition. Sur le site de TEO, de nombreux musées proposent à la location leurs expositions. C'est le cas du Natural History Museum de Londres, ou encore de son équivalent français, le Museum National d'Histoire Naturelle de Paris. Le marché et les réseaux entre établissements muséaux sont encore bien établis, et ces derniers privilégient donc les coproductions. Le Québec est entre la situation des États-Unis et celle de l'Europe. Il est assez ouvert, mais « jusqu'à une certaine limite ». Il y a un accueil des expositions itinérantes, mais tous les musées ne sont pas ouverts à leur venue.

Cette différence entre les marchés peut venir du mode de gouvernance des musées qui est différent selon les pays. Au Québec, les musées sont des établissements proches des musées privés, qui doivent générer des revenus. S'ils reçoivent des financements de l'État, ils doivent aussi pouvoir trouver des financements autres. À la tête des musées se trouvent un Directeur général et un Conseil d'administration ; ils prennent les décisions conjointement. Au contraire, les musées français, par exemple, sont des établissements publics qui reçoivent leurs subventions exclusivement des organismes gouvernementaux (État, régions, département, mairie). À leur tête se trouve un conservateur dont la première mission est de veiller à la conservation des collections du musée. La pression imposée aux musées québécois de générer des revenus peut expliquer qu'ils soient plus ouverts à accueillir des expositions itinérantes. Cela leur permet de proposer plus d'expositions à l'année. Tandis que les musées français vont plutôt avoir tendance à produire leurs propres expositions pour pouvoir mettre en avant leurs collections.

CHAPITRE VI

LES FIRMES DANS LE MONDE MUSÉAL

Les informateurs s'entendent pour dire que les firmes répondent aux besoins des musées pour la création des expositions. Or, les expositions sont une des fonctions essentielles des musées. Elles sont à la fois une vitrine et un outil d'attraction. Les firmes, en travaillant dans le domaine des expositions, se retrouvent au centre de la production de ceux-ci, mais elles ne sont pas des établissements muséaux et sont donc peu connues du grand public.

C'est pourquoi il est intéressant de s'attarder sur la place accordée aux firmes par le monde muséal, mais aussi de se questionner sur la reconnaissance qu'elles reçoivent, ou non, de la part des autres professionnels.

6.1 La place des firmes

Pour Manon Delaury, la place des firmes dans le monde muséal dépend beaucoup du projet et de son implication dans celui-ci. Les entreprises ponctuelles sont plutôt vues comme des prestataires, tandis que celles qui produisent des expositions plutôt comme des partenaires. Manon Delaury perçoit cela comme une évolution de la relation entre firmes et établissements muséaux. De prestataires, elles deviennent des partenaires.

De plus, il a été démontré que l'existence des firmes et leur viabilité répondent à un besoin dans le monde muséal. Les musées les engagent, car ils ne possèdent plus

forcément les compétences nécessaires à l'interne pour produire des expositions. Pourtant Agnès Bertocci-Ruiz pense que si les musées le pouvaient, ils se passeraient des firmes qui produisent des expositions. Mais il y a, selon elle, de moins en moins de budget et de subventions dans le monde muséal. Donc ces entreprises sont un mal nécessaire pour les musées. Il est important de rappeler qu'ici, Agnès Bertocci-Ruiz parle des firmes produisant des expositions itinérantes. Les musées ne se passeraient pas de celles qui interviennent dans les projets de façons ponctuelles, car elles sont nécessaires pour leur fonctionnement.

La place des firmes dans le monde muséal est bien établie. Elles ont un rôle à jouer dans la production des expositions, et elles sont essentielles pour beaucoup de musées. Mais, cela ne s'accompagne pas forcément d'une reconnaissance de la part des professionnels des musées. Car il faut distinguer leur perception et les besoins de la direction qui planifie la programmation.

6.2 Une reconnaissance des firmes par les professionnels de musées

Pour Raymond Montpetit, il existe une réelle reconnaissance des firmes dans le monde muséal. Celles-ci sont présentes dans les congrès annuels, dans les salons des exposants et souvent lors de la remise des prix attribués aux expositions. Mais, comme le fait remarquer Sylvie Dufresne, à sa connaissance, il n'existe pas de prix qui leur soit destiné comme tel. Il y a des prix attribués aux musées pour une exposition à laquelle une firme est associée, d'ailleurs celle-ci est souvent présente lors de la remise du prix. Mais il n'y a pas de prix pour la firme même, car c'est l'établissement qui a la responsabilité de la globalité du produit, qui le paye et le génère. Il faudrait que les firmes développent leur propre prix pour récompenser leur travail sur les expositions.

Pour Geneviève de Muys, il semble qu'il n'y ait pas toujours une pleine reconnaissance de la part des musées envers les firmes. Et il y a là un retour à la notion de prestataire

partenaire. D'après Geneviève Angio-Morneau, même quand GSM s'implique dans une exposition, il arrive que les employés de GSM ne soient vus que comme des prestataires, surtout dans le cas où ils ne développent pas les contenus. Elle perçoit tout de même une évolution de la vision qu'ont les musées des entreprises. D'un simple statut de fournisseurs, les établissements muséaux commencent à percevoir les relations avec les firmes comme de vraies collaborations.

Il y a donc une certaine reconnaissance des entreprises de la part du monde muséal pour leur travail dans la production d'une exposition, mais « *pas toujours autant que si cela venait de l'équipe interne d'un musée* » selon Geneviève de Muys. Même si une exposition a globalement été produite par une firme, si elle a du succès, dans certains cas c'est le musée qui en reçoit toute la reconnaissance et qui est considéré comme le seul producteur de l'exposition ; même si les firmes ayant participé à la production d'un projet apparaissent sur le panneau de crédit et sont présentes lors de la remise de prix. Mais le statut de firmes privées peut créer un déficit de confiance de la part des musées envers les firmes, comme le remarque Agnès Bertocci-Ruiz. Il semble que certains professionnels ont beaucoup de mal avec les entreprises privées.

C'est aussi ce que note Daniel Schmitt en France. Il y a une certaine suspicion de la part des musées envers les firmes. De plus, ce sont moins les entreprises qui y sont reconnues que les individus qui la composent, et souvent les scénographes, car ils ont aussi un statut d'auteur.

Pour Philippe Lupien, s'il existe « une certaine reconnaissance des firmes par les musées, il n'y en a pas assez ». Il explique cela par le fait que c'est un milieu qui change trop rapidement pour le monde muséal qui n'arrive pas à suivre. Aussi, il remarque qu'il existe une fâcheuse tendance dans le monde muséal, celle d'exiger des firmes de scénographie muséale qu'elles entrent en compétition avec les autres firmes pour obtenir des mandats en faisant des propositions complètes de conception d'exposition

sans aucune forme de rémunération. Cette pratique a été éliminée dans les autres disciplines du design puisque cela dévalorise le métier même du designer et montre un désintérêt pour le travail conjoint du musée avec la firme. En tant qu'architecte, ce travail de conception est reconnu et rémunéré, mais il remarque que cela n'est malheureusement pas toujours le cas en muséologie.

Il serait utile d'interroger d'autres professionnels issus de firmes pour savoir si ce sentiment de ne pas être totalement reconnu par le milieu muséal est partagé par tous.

CONCLUSION

Tout au long de ce travail, l'intérêt s'est porté sur les firmes présentes dans le monde muséal québécois. La recherche devait permettre de mieux comprendre leur place et leur rôle auprès des musées, en s'intéressant tout particulièrement à celles produisant des expositions.

Il est visible que les firmes bénéficient du contexte du XX^e siècle pour se développer. La nouvelle muséologie, qui apparaît dans un contexte de crise et d'évolution de la société, permet la mutation des musées et de leurs missions, provoquant ainsi l'apparition des expositions temporaires. L'Expo universelle de 1967 à Montréal présente aux professionnels et au public québécois une nouvelle façon d'exposer. Les métiers autour de l'exposition se professionnalisent et se diversifient, augmentant les équipes dans les musées, avant que ces nouvelles compétences ne s'externalisent par manque de moyens des établissements muséaux. L'arrivée des nouvelles technologies dans les musées et dans les expositions permet aussi l'émergence de nouveaux métiers dans et en dehors des musées.

En l'absence de recherches sur les firmes, il est décidé de rencontrer divers informateurs et de leur soumettre un questionnaire pour mener à bien ce travail ; ils sont issus du monde des musées et du monde des firmes, ce qui permet d'avoir une vue globale sur le sujet. Le questionnaire porte autant sur l'expérience de ces professionnels que sur leur vision des firmes, tant au point de vue de la collaboration entre musées et entreprises, que sur leur place dans le monde muséal ou leur viabilité.

Suite aux entrevues, plusieurs types de firmes se dessinent au Québec. Ce sont des entreprises de tailles différentes qui proposent des services en exposition, en médiation, en marketing ou en encore en multimédia. Elles offrent rarement des prestations liées à seulement une fonction, mais au contraire varient leurs offres. La raison en est qu'elles ne seraient pas viables si elles ne proposaient pas autant de services. Les entreprises qui travaillent en exposition peuvent en effet disparaître s'il n'y a pas assez de projets disponibles. C'est pour cela que ces sociétés prennent, quand elles le peuvent, des contrats à l'extérieur du Québec, et parfois s'exportent à l'international.

Un autre point important apparu durant les entrevues touche aux relations entre les établissements muséaux et les firmes. Grâce à ces discussions, il est facile d'établir que les firmes sont engagées par les musées quand ceux-ci ne possèdent plus à l'interne les compétences nécessaires pour produire une exposition dans son entièreté. Ils ont besoin d'aller à l'externe pour engager des concepteurs d'exposition, des designers ou encore des fabricants. Cela dépend du musée et des besoins de l'exposition. Ils ont aussi le choix de prendre une seule firme pour produire une exposition « clés en mains », ou d'en choisir plusieurs pour réaliser différentes parties du projet. Mais quand les musées recrutent des firmes, pour des besoins à combler, les tensions apparaissant entre les deux parties ne viennent pas toujours du fait d'engager une firme, mais plutôt du retard que peut prendre la production de l'exposition.

Dans ce travail, il est aussi important d'aborder l'existence des firmes « productrices d'expositions », ces entreprises pouvant se substituer à un musée dans la création et la production d'une exposition, « clés en mains » ou itinérante. Ces firmes sont présentes au Québec, et il est arrivé à certaines de produire des expositions sans que cela soit à la demande d'un musée. Pour certains professionnels, les expositions itinérantes produites par des entreprises privées ne sont pas des plus viables, que cela soit pour le musée ou pour la firme, à cause des coûts ou des sujets possibles. Au contraire, pour d'autres, le marché des expositions itinérantes produites par des firmes est bien réel et

important, surtout à l'international. Le site de TEO permet d'avoir un aperçu de ces sociétés qui proposent de nombreux services en lien avec les expositions itinérantes, dont la location.

Les raisons qui poussent un musée à louer une exposition itinérante peuvent être d'ordre monétaire, pour présenter un sujet qui a déjà été proposé en exposition itinérante, et avoir ainsi un gain de temps, ou pour présenter un objet ou une collection déjà en tournée. Certains marchés sont plus ouverts à l'accueil des expositions itinérantes, surtout celles produites par des acteurs privés. C'est le cas des États-Unis et du Moyen-Orient. Au contraire, les musées européens produisent encore de nombreuses expositions en coproduction et sont moins favorables à la location d'expositions produites par des firmes.

La question est posée aux informateurs de savoir quelle est, selon eux, la place des firmes dans le monde muséal. Ils considèrent qu'elles sont nécessaires au bon fonctionnement des expositions. Les musées n'ont plus les moyens de composer avec de grandes équipes en interne. Les entreprises privées leur offrent donc les compétences qui leur manquent. Or, il semble que cela ne s'accompagne pas toujours d'une reconnaissance de la part des professionnels de musées. Les firmes sont encore trop souvent perçues comme des prestataires alors que les services qu'elles offrent peuvent les mettre au niveau de partenaires. Il existe une réelle suspicion envers les firmes et une certaine méfiance.

Dans le cadre de ce travail dirigé, le choix initial était d'étudier les firmes productrices d'expositions au Québec. Cette décision s'inscrivait dans la logique où les informateurs choisis étaient des professionnels québécois. Mais, par l'entremise de ces derniers, il a été possible de contacter des professionnels français ayant des expériences avec des firmes de productions présentes à l'étranger.

À la suite de ce travail, il serait intéressant de contacter des entreprises étrangères, d'Italie, du Royaume-Uni ou encore d'Autriche et de comparer leurs réponses avec celles déjà obtenues. Il pourrait aussi être utile d'approcher de grandes organisations comme l'ICOM et son comité ICEE (International Committee for Exhibitions and Exchange), ou encore l'American Alliance of Museums, pour connaître leur avis sur les firmes productrices d'expositions, mais aussi sur leur place dans le monde muséal.

Ces différents interlocuteurs permettraient de dégager une vision plus internationale des firmes et de leur fonctionnement dans leurs pays, mais aussi sur le marché des expositions itinérantes. Ils pourraient permettre de comprendre si ce sentiment de ne pas être totalement reconnues à leur juste valeur est partagé par la plupart des firmes, ou si cela ne se retrouve que dans certaines catégories de musées.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE POUR LES FIRMES

I. GÉNÉRALITÉ

- Quel est votre métier ? Y-a-t-il un équivalent dans les musées
- Quelles études avez-vous suivie ? Quel métier souhaitiez-vous faire au début de vos études ?
- Avez-vous occupé d'autres fonctions professionnelles ?
- Comment êtes-vous arrivés à travailler dans une firme ?
- Quels sont les projets majeurs auxquels vous avez contribué ?
- Quels sont vos modèles professionnels ?
- Quels sont les projets ou les firmes qui vous inspirent ?

II. SUR LES FIRMES

- Comment pourriez-vous définir les firmes avec lesquelles vous avez travaillé ?
- Comment se crée une exposition dans une firme ?
- Quelle est la place des firmes dans le monde muséal ?
- Quels sont les catégories de projets auxquelles les firmes répondent ?
- Y-a-t-il eu une évolution des projets transmis aux firmes ?
- Quels sont les projets qui ont été les plus intéressants à traiter ?
- Comment se gère un contrat-type ?

III. RELATION ENTRE LES INSTITUTIONS MUSÉALES ET LES FIRMES

- Comment se déroule la collaboration entre les firmes et les institutions ?
- Comment fonctionnent les relations interpersonnelles ?
- Comment se répartissent les tâches entre les firmes et les institutions ?
- Quelles libertés (ou contraintes) ont les firmes dans la création de l'exposition ?
- Qu'est-ce qui incite un musée à travailler avec une firme plutôt que de réaliser un projet avec leur propre équipe ?

IV. QUESTION ANNEXE

- Comment voyez-vous l'avenir des firmes dans le futur ? Auront-elles toujours les mêmes rôles, ou prendront-elles plus de liberté ?
- Comment se passent les relations entre les firmes ? qui entrent probablement en compétition ?
- Est-ce que les firmes sont reconnues par le milieu muséal ?
- Quels sont les avantages à travailler pour une firme plutôt que pour l'équipe permanente d'un musée ?

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE POUR LES MUSÉES

I. GÉNÉRALITÉ

- Quel est votre métier ? Y-a-t-il un équivalent dans les firmes ?
- Quelles études avez-vous suivie ? Quel métier souhaitiez-vous faire au début de vos études ?
- Avez-vous occupé d'autres fonctions professionnelles ?
- Qu'est-ce qui vous a conduit à travailler dans un musée ?
- Quels sont les projets majeurs auxquels vous avez contribué ?
- Quels sont vos modèles professionnels ?
- Quels sont les projets qui vous inspirent ?

II. SUR LES FIRMES

- Comment pourriez-vous définir les firmes avec lesquelles vous avez travaillé ?
- Comment se créer une exposition dans un musée ?
- Quelle est la place des firmes dans le monde muséal ?
- Quels sont les catégories de projets que les musées transmettent aux firmes ?
- Y-a-t-il eu une évolution des projets transmis aux firmes ?

III. RELATION ENTRE LES INSTITUTIONS MUSÉALES ET LES FIRMES

- Comment se déroule la collaboration entre les firmes et les institutions ?
- Comment fonctionnent les relations interpersonnelles ?
- Comment se répartissent les tâches entre les firmes et les institutions ?
- Quelles libertés (ou contraintes) ont les firmes dans la création de l'exposition ?
- Qu'est-ce qui incite un musée à travailler avec une firme plutôt que de réaliser un projet avec leur propre équipe ?
- Qu'est-ce qui vous pousse à travailler avec une firme ?

IV. QUESTION ANNEXE

- Comment voyez-vous l'avenir des firmes dans le futur ? Auront-elles toujours les mêmes rôles, ou prendront-elles plus de liberté ?
- Est-ce que les firmes sont reconnues par le milieu muséal ?
- Quels sont les avantages à travailler pour une firme plutôt que pour l'équipe permanente d'un musée ?

ANNEXE C

LISTE DES FIRMES INSCRITES SUR LE SITE SMQ

Nom de l'entreprise	Expertises
B Architecture	expositions
Bergeron Gagnon inc.	expositions
Cultura Bureau d'études	expositions; autre(s)
La bande à Paul inc.	expositions; autre(s)
Lupien Matteau	expositions; gestion; autre(s)
Merlicht	expositions
TKNL	expositions; multimédia et technologies numériques
Un musée dans votre entrée	expositions
GSM Project	Expositions

ANNEXE D

LISTE DES FIRMES PRODUCTRICES D'EXPOSITIONS INSCRITES SUR TEO

Nom de la firme	Pays
Expona	Italie
Event Nation	UK
Heigmerink Wagemakers	Hollande
Pan Art Connection Inc.	USA
Contemporanea progetti	Italie
Nomad Exhibition	UK
Little Ray's Nature center	Canada
Logic Gate Ltd	Pologne
Imagine Exhibition	USA
Cultural Connect Ltd	UK
Apex Association	Belgique
Museum Partners	Autriche
COFO Entertainment	Allemagne
Imagineear	UK
Blue Tokay Ltd	UK
Barbican International enterprise	UK
Tempora SA	Belgique

RÉFÉRENCES

Dictionnaires

- Chaumier S., Mairesse, F. (2011) « Profession » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 473-496). Paris Armand Colin,
- Desvallée A. Schärer M., Drouguet N. (2011) « Exposition » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 133-173). Paris Armand Colin,
- Mairesse, F. (2011) « Muséographie » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 321-342). Paris Armand Colin,

Périodiques

- Chaumier S., (2013) Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics, *La Lettre de l'OCIM*, 150, pp. 1-9
- Davallon J.(1992), Le musée est-il vraiment un média ?. *Publics et Musées*, n°2. Regards sur l'évolution des musées (sous la direction de Jean Davallon) pp. 99-123
- Desvallées A., Mairesse F. (2005), Sur la muséologie. *Culture & Musées*, n°6. pp. 131-155
- Mairesse F. (2010), Un demi-siècle d'expographie. *Culture & Musées*, n°16, La (r)évolution des musées d'art (sous la direction de André Gob & Raymond Montpetit) pp. 219-229
- Ouellet L. (2008), La muséographie au Canada : une pratique réputée, une formation en devenir » *Perspective*, 3, pp. 513-526

Pratt, M. (2017). Expo 67 : ouverture et modernité. *Histoire Québec*, 23 (1), pp. 28–30

Ouvrages spécifiques

Bergeron Y. Côté J.-A. (2016), *Un nouveau musée pour un nouveau monde Musée et muséologie selon Roland Arpin*, Paris, L'Harmattan

Bergeron Y. Baillargeon L. (2018), *Le statut de conservateur dans les musées nord-américains : perspectives géopolitiques*, ICOFOM Study Series, pp. 43-59,

Drouguet N, Gob A. (2003), *La muséologie Histoire, développement, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin,

Société des Musées Québécois (2000), *Analyse de la profession de chargée ou chargé de projet aux expositions*. Montréal: Société des musées québécois en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec,

BIBLIOGRAPHIE

Dictionnaires

- Chaumier S., Mairesse, F. (2011) « Profession » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 473-496). Paris Armand Colin,
- Desvallée A. Schärer M., Drouguet N. (2011) « Exposition » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 133-173). Paris Armand Colin,
- Mairesse, F. (2011) « Gestion » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 175-199). Paris Armand Colin,
- Mairesse, F. (2011) « Muséographie » Dans Desvallées, A. et Mairesse, F. (dir.) *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 321-342). Paris Armand Colin,

Périodiques

- Bergeron Y. Baillargeon L. (2018), Le statut de conservateur dans les musées nord-américains : perspectives géopolitiques, *ICOFOM Study Series*, pp. 43-59
- Caillet E. (1994), Introduction : Des professions en mutation : quelques approches. *Publics et Musées*, n°6, pp. 10-12
- Chaumier S. (2010), La muséographie de l'art, ou la dialectique de l'oeuvre et de sa réception. *Culture & Musées*, n°16. La (r)évolution des musées d'art (sous la direction de André Gob & Raymond Montpetit) pp. 21-43
- Chaumier S., (2013) Évolutions des expositions et transformation des rapports entre l'institution et ses publics, *La Lettre de l'OCIM*, 150

- Davallon J. (1992) Introduction. Le public au centre de l'évolution du musée. In: *Publics et Musées*, n°2. Regards sur l'évolution des musées (sous la direction de Jean Davallon) pp. 10-18
- Davallon J. (1992), Le musée est-il vraiment un média ?. *Publics et Musées*, n°2. Regards sur l'évolution des musées (sous la direction de Jean Davallon) pp. 99-123
- Desvallées A., (1996) Exposer?. *Publics et Musées*, n°9. Les dioramas (sous la direction de Bernard Schiele) pp. 143-146
- Desvallées A., Mairesse F. (2005), Sur la muséologie. *Culture & Musées*, n°6. pp. 131-155
- Desvallées A., Mairesse F. (2011), L'organisation des musées : une évolution difficile. *Hermès, La Revue*, n°61. pp. 30-37
- Drouguet N., Gob A. (2003). La conception d'une exposition : du schéma programmatique à sa mise en espace. *Culture & Musées*, n°2, Musées et organisation (sous la direction de Catherine Ballé) pp. 147-157
- Eidelman J. et Jonchery A. (2011), Sociologie de la démocratisation des musées, *Hermès, La Revue*. n°61. pp. 52-60
- Glicenstein J. (2006), Le commissaire d'exposition, entre auteur et interprète, *Esse*, n°57, Signature
- Mairesse F. (2000), La belle histoire, aux origines de la nouvelle muséologie. *Publics et Musées*, n°17-18. L'écomusée : rêve ou réalité (sous la direction de André Desvallées) pp. 33-56
- Mairesse F. (2010), Un demi-siècle d'expographie. *Culture & Musées*, n°16, La (r)évolution des musées d'art (sous la direction de André Gob & Raymond Montpetit) pp. 219-229
- Mairesse F. (2015), « Nouvelles tendances de la muséologie », *ICOFOM Study Series*, 43a
- Montpetit R. (1996), Une logique d'exposition populaire : les images de la muséographie analogique. *Publics et Musées*, n°9. Les dioramas (sous la direction de Bernard Schiele) pp. 55-103
- Ninacs A.-M. (2006), Signer ou s'effacer ? : Pour une pratique éthique du commissariat d'exposition, *Esse*, n°57, Signature

Ouellet L. (2008), La muséographie au Canada : une pratique réputée, une formation en devenir » *Perspective*, 3, pp. 513-526

Pratt, M. (2017). Expo 67 : ouverture et modernité. *Histoire Québec*, 23 (1), pp. 28–30

Schiele B. (1992), L'invention simultanée du visiteur et de l'exposition. *Publics et Musées*, n°2. Regards sur l'évolution des musées (sous la direction de Jean Davallon) pp. 71-98

Scrive M. (1994), Qui fait une exposition? Du commissaire à l'équipe projet. *Publics et Musées*, n°6. pp. 99-104

Tobelem J.-M. (2003), Musées locaux et impératifs gestionnaires. *Culture & Musées*, n°2. Musées et organisation (sous la direction de Catherine Ballé) pp. 79-99

Ouvrages spécifiques

Bergeron Y. Coté J.-A. (2016), *Un nouveau musée pour un nouveau monde Musée et muséologie selon Roland Arpin*, Paris, L'Harmattan

Bergeron Y. Simard C. (2017), *Histoire des musées au Québec*, Institut du patrimoine de l'UQAM, Montréal,

Drouguet N, Gob A. (2003), *La muséologie Histoire, développement, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin,

Poulard F., Tobelem J.-M. (2015), *Les Conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession*, Paris, Documentation française, coll. Musées-Mondes,

Société des Musées Québécois (2000), *Analyse de la profession de chargée ou chargé de projet aux expositions*. Montréal: Société des musées québécois en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec,

UNESCO (1972), *Rapport Table ronde sur le développement et le rôle des musées dans le monde contemporain*, Santiago du Chili,

