

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS LE CONTEXTE D'INSTITUTIONS
MUSÉALES QUÉBÉCOISES : QUELLE INFLUENCE SUR LE BIEN-ÊTRE AU
TRAVAIL ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'ORGANISATION ?

TRAVAIL DIRIGÉ (MSL6700, 9 CRÉDITS)

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN MUSÉOLOGIE

PAR

JENNIFER ST-HILAIRE

AUTOMNE 2023

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. 12-2023). 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

En ce moment significatif de la réalisation de ce travail dirigé à la maîtrise en muséologie, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de cette recherche. Sans leur soutien, cette étude n'aurait pas été possible.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement les employé.e.s du réseau muséal du Québec qui ont accepté de participer à mon enquête. Votre précieuse contribution, par votre enthousiasme et vos témoignages, ont été essentiels pour la collecte de données. Votre participation a significativement enrichi cette recherche et m'a ouvert de nouvelles perspectives importantes sur les réalités du secteur muséal québécois.

Je tiens également à remercier Lisa Baillargeon, pour sa patience, sa disponibilité, son expertise et ses judicieux conseils, et ce dans toutes les étapes de cette étude.

À mon conjoint et meilleur ami, Charles-Alexandre, je souhaite témoigner toute ma reconnaissance. Tu as su me soutenir de manière inébranlable tout au long de mon parcours académique, m'apportant réconfort et inspiration. Ton amour et ta compréhension ont été des piliers fondamentaux de ma réussite.

À mes amies, Mélisande, Gabrielle, Marie-Claire, Élise, Mélody et Mariane, qui ont été un soutien moral inestimable tout au long de mes études, votre amitié et vos encouragements ont été des atouts précieux, et je suis reconnaissante de vous avoir à mes côtés.

Je souhaite finalement remercier ma famille, pour leur amour inconditionnel et leur soutien constant dans toutes les étapes de mon parcours académique.

*À la mémoire de Gaby, parti trop tôt.
Son souvenir et sa présence ont su inspirer et accompagner mes écrits.*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I - PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL EN CONTEXTE MUSÉAL : ÉTAT DES LIEUX.....	7
1.1 Bien-être au travail.....	7
1.1.1 Bien-être au travail en milieu muséal.....	13
1.2 Rôles et enjeux de la direction générale.....	15
1.2.1 Rôles et enjeux du conseil d'administration.....	21
1.3 La place de l'humain dans les organisations muséales.....	27
CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE.....	33
2.1 Cadre théorique.....	33
2.1.1 Sociologie du travail.....	34
2.1.2 Théories de la motivation au travail.....	35
2.1.3 Théories de la justice organisationnelle.....	40
2.1.4 Sentiment d'appartenance à l'organisation.....	43
2.2 Cadre pratique.....	48
2.2.1 Description de l'échantillon et collectes des données.....	50
2.3 Modèle d'analyse du questionnaire.....	52

CHAPITRE III ANALYSE DES RÉSULTATS.....	54
3.1 Volet 1 : Bien-être et sentiment d'appartenance à l'organisation.....	53
3.2 Volet 2 : Relation de confiance envers la gouvernance.....	74
3.3 Synthèse de l'analyse des résultats.....	81
CHAPITRE IV PROPOSITIONS DE PISTES D'AMÉLIORATIONS À L'INTENTION D'INSTITUTIONS MUSÉALES QUÉBÉCOISES.....	84
4.1 Changements de structures dans les fonctionnements du poste de direction générale.....	85
4.1.1 Prioriser un.e professionnel.elle du secteur muséal.....	88
4.2 Mesure du bien-être au travail.....	90
4.3 Améliorer le sentiment de reconnaissance au travail.....	92
4.4 Assurer une meilleure conciliation travail-vie personnelle.....	95
4.5 Instaurer des activités de <i>Team Building</i>	100
4.6 Instaurer des mesures de dénonciation claires.....	103
CONCLUSION.....	113
BIBLIOGRAPHIE.....	116
ANNEXES.....	123

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 : La hiérarchie des besoins selon Maslow (1943).....36
- Figure 2 : Niveaux de bien-être au travail des employé.e.s de musées du Québec.....57
- Figure 3 : Niveau de stress ressenti au travail des employé.e.s de musées du Québec.....58
- Figure 4 : Équilibre entre la charge de travail réelle par rapport à la description des tâches dans les musées du Québec.....59
- Figure 5 : Niveaux ressentis de reconnaissance de l'organisation ou des supérieur.e.s immédiat.e.s par les employé.e.s dans les musées du Québec.....61
- Figure 6 : Équilibre ressenti entre la vie personnelle et la vie professionnelle des employé.e.s dans les musées du Québec.....62
- Figure 7 : Perception du sentiment d'appartenance à l'organisation dans les musées du Québec.....63
- Figure 8 : Niveaux de satisfaction envers les ressources et le soutien fournis par l'organisation pour effectuer les tâches de travail dans les musées du Québec.....67
- Figure 9 : Niveaux de satisfaction par rapport aux ressources en santé mentale et physique mises en place par l'organisation dans les musées du Québec....69
- Figure 10 : Injustices sociales vécues au travail dans le secteur muséal québécois.....70
- Figure 11 : Perceptions quant à la mise en place de mesures de dénonciation claires et efficaces par l'organisation dans les musées du Québec.....70

- Figure 12 : Connaissance du conseil d'administration de la part des employé.e.s dans les musées du Québec.....75
- Figure 13 : Perceptions de la fréquence de la considération des opinions du personnel par le conseil d'administration dans les musées du Québec.....76
- Figure 14 : Niveau de transparence perçu du conseil d'administration et de la direction générale par les employé.e.s concernant les prises de décisions importantes dans un musée du Québec.....77
- Figure 15 : Niveaux de confiance des employé.e.s envers le conseil d'administration et la direction générale pour mener à bien la mission d'une institution muséale au Québec.....78
- Figure 16 : Fréquence perçue de la mise en place de politiques et de règlements en matière d'équité, diversité et inclusion par le conseil d'administration et la direction générale d'un musée Québécois.....79
- Figure 17 : Fréquence perçue de la mise en place de mesures pour assurer un environnement de travail sain et sécuritaire par le conseil d'administration d'un musée québécois.....80
- Figure 18 : Investissement et visibilité du conseil d'administration dans la mission et les événements, du point de vue d'employé.e.s de musées québécois.....81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Typologie de direction selon Jean-Michel Tobelem.....	17-18
Tableau 2 : Temps de service effectué au sein de l'institution muséale d'attache d'employé.e.s d'institutions muséales québécoises.....	55

INTRODUCTION

Depuis quelques années déjà, plus particulièrement depuis la crise sanitaire de 2020, il est possible d'observer plusieurs changements qui ont bouleversé le monde des musées, dont plusieurs crises de gouvernance. Ces crises à l'interne ont été largement médiatisées, ce qui a créé un réel scandale dans le monde des musées et ont également « [...] attiré l'attention du grand public sur le rôle capital que les musées jouent dans la société canadienne. »¹ Selon Baillargeon, Bergeron et Bossé, parmi ces organisations figurent notamment les cas du Musée des beaux-arts de Montréal, du Musée des beaux-arts du Canada, du Musée canadien des droits de la personne à Winnipeg, du Musée royal de la Colombie-Britannique à Victoria et du Musée canadien de l'histoire. Selon les auteurs, « [bien] que chacun de ces cas soit unique, le dénominateur commun réside dans des relations difficiles entre les directions et les conseils d'administration. »² En plus de ces interactions houleuses entre les différentes instances de gouvernance, certains musées ont vu leur culture organisationnelle imprégnée de climats de travail toxiques.

Ainsi, au terme de la pandémie de la COVID-19, la fermeture des institutions muséales sur le long terme aura entraîné diverses conséquences qui font toujours écho aujourd'hui en 2023 et ce, autant par rapport aux difficultés entourant le manque de ressources humaines, qu'à des enjeux budgétaires majeurs. Cependant, c'est singulièrement l'identité et la structure des musées qui en restera grandement affectée. En effet, « [le] modèle du musée classique centré sur ses collections est remis en

¹ BERGERON, Y., BAILLARGEON, L., BOSSET, P., (2021). Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux. *Muséologies*, 10 (1), p.7.

² *Ibid*, p.7.

question et de nouveaux types de structures de gestion émergent sur les fondements du rôle social du musée. »³ Ainsi, alors que la nouvelle définition du musée, établie dans le cadre de la 26^e Conférence générale de l'ICOM le 24 août 2022 à Prague, se présente comme étant « [...] ouvert au public, accessible et inclusif », le nouveau rôle des musées « [...] reconnaît l'importance de l'inclusivité, de la participation des communautés et de la durabilité [...] ». ⁴ Certaines institutions muséales transforment et diversifient donc maintenant leurs structures en adoptant des modèles de gestion centrés principalement sur l'atteinte de leurs missions sociales. « Ce mouvement se traduit par des remises en question de la mission des musées. Bref, les musées tentent de s'adapter à un monde qui se transforme rapidement. »⁵ Par conséquent, les difficultés amenées par la pandémie ont su mettre en lumière des problématiques déjà existantes, mais autrefois vécues dans l'ombre et ce, directement liées aux enjeux concernant les pratiques de gouvernance au sein de plusieurs institutions muséales.

Museums are famously bureaucratic, moving incrementally, but we've shown that when faced with a crisis, we can quickly reorientate to take on challenges [...]. Now, as the world begins to look beyond COVID, we must commit to not going back. [...] And the global health crisis has been the tipping point that has brought many problems that we knew existed to the surface.⁶

Dès lors, comme les musées jouent un rôle essentiel auprès du public en préservant et en transmettant le patrimoine culturel, plusieurs institutions muséales ont évidemment le désir de s'inscrire davantage dans leur communauté en prenant l'initiative de faire

³ BERGERON, Y., BAILLARGEON, L., BOSSET, P., (2021). Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux. *Muséologies*, 10 (1), p. 3.

⁴ ICOM. (2022). *L'ICOM approuve une nouvelle définition de musée*. Récupéré de : <https://icom.museum/fr>, consulté le 3 juin 2023.

⁵ *Ibid*, p.11-12

⁶ MuseumNext, Covid created a change in mindset in museums, now what will we do with it ?, Récupéré de : <https://www.museumnext.com/article/covid-created-a-change-in-mindset-in-museums-now-what-will-we-do-with-it/>

briller ces valeurs au sein de leurs offres éducatives, mais aussi au sein même de leurs expositions. Effectivement, depuis plusieurs années déjà, il est possible de remarquer que les institutions muséales attirent un public toujours plus large et diversifié pendant que la vie contemporaine s'accélère à un rythme effréné. Par conséquent, selon Baillargeon, Bergeron et Bosset dans *Muséologies*, « [...] la fréquentation des musées constitue une des pratiques culturelles qui connaît une croissance constante, alors que celles du cinéma et du théâtre restent globalement stables. »⁷ Selon les auteur.trice.s, la fonction des musées s'éloigne de plus en plus des établissements culturels pour se transformer graduellement en entreprises culturelles. Afin de répondre à cette demande toujours grandissante, les institutions muséales cherchent ainsi à diversifier et à renouveler sans cesse leurs offres. Ainsi, selon Porcedda, « [les] organisations modernisées font peser sur les [salari.é.e.s] des contraintes qui relevaient auparavant de la hiérarchie. [...] On ne contrôle plus leurs gestes, le temps de travail, l'application des procédures, mais on exige un engagement total, le dévouement et une implication subjective [...]. »⁸. Donc, comme les organisations ont des attentes de plus en plus élevées, le bien-être au travail se voit grandement affecté, ce qui peut mener les employé.e.s de musées à l'épuisement professionnel dû, par exemple, à une surcharge de travail ou à un manque de ressources mises à leur disposition pour effectuer leurs tâches au quotidien. Selon Munroe et Brunette, « [les] sentiments ressentis par une personne épuisée ou en voie d'épuisement sont multiples et différent considérablement d'un individu à l'autre. [...] La personne atteinte d'épuisement professionnel ressent parfois que son travail n'est plus valorisant. Elle peut avoir l'impression qu'il n'aboutit à rien. »⁹ Ainsi, si ce sentiment de détresse psychologique et physique n'est pas bien

⁷ BERGERON, Y., BAILLARGEON, L., BOSSET, P., (2021), Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux. *Muséologies*, 10 (1), p. 10.

⁸ PORCEDDA, Aude. La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains. *Muséologies*, 10(1), 2021, p. 123.

⁹ MUNROE, V., BRUNETTE., N., « L'épuisement professionnel (*burn-out*) : un problème réel. » *Reflets*, volume 7, numéro 1, printemps 2001, p. 171.

abordé, prévenu et géré à l'interne, ces enjeux peuvent, dans certains cas, mener à une crise de gouvernance. Il en revient donc au conseil d'administration et à sa direction générale de veiller à établir un climat de travail sain et sécuritaire pour l'ensemble de son corps professionnel et à mettre en place des procédures claires dans le cas de l'émergence de tels enjeux.

Cependant, l'écart entre les valeurs idéalisées des institutions muséales et les réalités vécues par les employé.e.s soulève des questions importantes en ce qui a trait au manque de cohérence entre les missions sociales des musées et leur réel fonctionnement interne. En effet, le bien-être du corps professionnel au sein des musées est parfois mis de côté au profit d'une culture organisationnelle et d'une structure de gestion qui s'avèrent souvent archaïques et hiérarchiques. Cet écart soulève des questionnements essentiels sur les manières dont les musées et leur gouvernance peuvent s'y prendre pour incarner concrètement leur mission tout en offrant un environnement de travail équitable et inclusif pour l'ensemble de leur personnel.

Il en ressort donc que les problématiques liées au bien-être au travail et au sentiment d'appartenance à l'organisation sont des éléments essentiels à considérer dans le contexte des musées, mais encore trop peu abordés dans la littérature du domaine de la muséologie.

Désirant contribuer à la littérature sur les conditions de travail dans le secteur muséal québécois qui est peu existante et encourager de saines pratiques de gouvernance, l'objectif de cette étude est de faire l'état des lieux du degré de bien-être au travail ainsi que la relation de confiance que les professionnel.elle.s de musées québécois entretiennent avec leur conseil d'administration et leur direction générale. Pour ce faire, une enquête sous forme de questionnaire fut menée sur le terrain auprès d'employé.e.s de musées québécois. Au terme de cette étude, l'analyse des résultats issus de ce questionnaire permettront de mieux comprendre les pratiques de gouvernance

contemporaines liées au bien-être et de proposer des pistes d'améliorations concrètes et adaptées aux réalités vécues sur le terrain, et ce pour tous types d'institutions muséales, qu'elles soient de petite ou de grande envergure.

La présente étude se divisera donc en quatre chapitres. Le premier chapitre prendra la forme d'une revue de littérature, faisant le point sur certains concepts clés utilisés dans le cadre de cette recherche. Dans cette première section, il sera tout d'abord question de faire l'état des lieux des notions de bien-être, pour ensuite présenter divers éléments importants qui caractérisent les pratiques de gouvernances, ainsi que les rôles de la direction générale et du conseil d'administration. La place qu'occupe l'humain au sein des organisations muséales sera finalement abordée à la toute fin de ce chapitre.

En tenant compte des informations recueillies dans la revue de littérature, le chapitre suivant révélera la méthodologie de cette étude. Avec un volet théorique et l'autre plus pratique, il sera tout d'abord question de présenter les méthodes et les gabarits utilisés pour l'échantillonnage et le recrutement des participant.e.s. Dans cette section, nous verrons que le questionnaire fut le résultat d'une compilation d'éléments tirés de la littérature en muséologie, mais aussi de la littérature en sociologie du travail, tels que des ouvrages traitant de théories de la justice organisationnelle ainsi que de théories de la motivation. Ensuite, il sera question de présenter l'approche privilégiée pour le traitement des données recueillies, ainsi que d'établir un cadre d'analyse.

Une fois ces bases établies, c'est dans le troisième chapitre que seront analysés les deux volets du questionnaire, soit ; *Bien-être et sentiment d'appartenance à l'organisation et Relation de confiance des employé.e.s avec la gouvernance*. L'étude du premier volet servira à mieux comprendre le ressenti des professionnel.elle.s de musées en ce qui a trait à leur niveau de bien-être et à l'impact que peuvent avoir les pratiques de gouvernance sur leurs conditions de travail. L'analyse du deuxième volet de ce questionnaire permettra de mieux comprendre la relation de confiance qu'entretiennent

les employé.e.s avec la direction générale et le conseil d'administration d'institutions muséales québécoises. Enfin, le quatrième chapitre proposera des pistes d'amélioration à l'intention de la gouvernance, du point de vue des notions de bien-être au travail dans le secteur muséal.

CHAPITRE I

PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL EN CONTEXTE MUSÉAL : ÉTAT DES LIEUX

Le sujet de la gouvernance est très large¹⁰ et bien que la littérature soit abondante sur le sujet depuis les dernières décennies on retrouve encore peu d'études sur les pratiques de gouvernance et ses liens avec le bien-être au travail et encore moins en ce qui concerne le milieu muséal. Cette étude thématique propose donc d'explorer cette relations des nouveaux rôles de la gouvernance du point de vue de la gestion des personnes et de l'impact que peuvent avoir les pratiques de gouvernance sur le bien-être au travail des employé.e.s de musées. Par conséquent, ce chapitre s'intéresse à la notion de bien-être au travail, aux rôles de la direction générale et du conseil d'administration à l'endroit du personnel et à la place de l'humain dans le milieu muséal.

1.1 Bien-être au travail

Le concept de bien-être, défini de manière générale dans la littérature, traite de bien-être affectif, subjectif ou psychologique. Or, les thématiques de bien-être au sein des organisations englobent plusieurs éléments directement liés à la justice organisationnelle, que ce soit par rapport à la santé mentale et physique au travail, aux satisfactions liées à la rémunération, à la reconnaissance, aux opportunités

¹⁰ « La gouvernance, dans sa forme fiduciaire, consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. » Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), *La gouvernance en bref*, Récupéré de : <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance/#:~:text=La%20gouvernance%2C%20dans%20sa%20forme,attentes%20de%20ses%20parties%20prenantes>

d'avancement, à la diversité des tâches associées à l'emploi, ainsi qu'aux relations entretenues avec les collègues. Bien que divers éléments satisfaisant dans la vie en général ne soient pas directement liés au travail, comme la satisfaction en lien avec les relations sociales vécues avec la famille et les ami.e.s ou bien les loisirs ou les croyances de chacun.e, il est évident qu'il existe « [...] un chevauchement clair entre les satisfactions non reliées au travail et le bien-être au travail. De ce fait, le fait d'être [satisfait.e] dans d'autres domaines influence notre bien-être au travail. »¹¹ Un autre élément intéressant relevé dans la littérature sont les liens existants entre le bien-être au travail et la concordance des valeurs profondes de l'employé.e avec celles véhiculées par l'organisation qui l'emploie. En effet, il sera question ici de mieux comprendre de quelle manière les notions d'authenticité ont un rôle majeur à jouer dans les perceptions de bien-être des individus au sein d'une organisation.

Sur le plan théorique et conceptuel, plusieurs définitions de l'authenticité existent dans la littérature. Cependant, à la lumière des écrits recensés dans le cadre de cette présente étude, il est possible de distinguer deux définitions de l'authenticité qui concordent avec les notions de bien-être au travail : l'authenticité intrapersonnelle, centrée sur le respect de son identité profonde et l'authenticité interpersonnelle, qui celle-ci est plutôt centrée sur le respect des autres ainsi que des normes sociales. Selon Ménard et Brunet, « [l'authenticité intrapersonnelle] serait ainsi illustrée par le vrai soi : la perception des traits que soi-même et les autres croient que l'individu possède réellement. [Ainsi,] la distance entre le vrai soi et le soi idéal est proportionnelle à la présence d'émotions liées à la dépression. De ce fait, plus le vrai soi et le soi idéal sont près l'un de l'autre, plus l'individu ressent d'émotions positives. »¹² De cette manière, la définition de

¹¹ MÉNARD, J., BRUNET, L., *Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail*, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal, Québec, 2010, p.93.

¹² *Ibid.*, p. 3.

l'authenticité se rapporterait au respect du *Soi*, de ses valeurs et de ses besoins. En ce qui concerne l'authenticité interpersonnelle, Ménard et Brunet mentionnent que celle-ci porte davantage sur l'intégrité, l'éthique et la responsabilisation de l'individu. En effet, cette vision s'éloigne de la notion de respect de soi pour se rapprocher d'une version de l'authenticité qui semble fortement liée à la morale et à la responsabilité sociale. Ainsi, contrairement à l'authenticité intrapersonnelle qui est en lien direct avec le bien-être individuel au travail, l'authenticité interpersonnelle est quant à elle plutôt dirigée vers le bon fonctionnement organisationnel plutôt qu'individuel.

Dans le contexte des organisations, les comportements et les attitudes appropriées sont définies par des standards préalablement construits par celles-ci. Ces attentes, souvent enseignées plus ou moins explicitement, sont des marches à suivre qui concordent avec la culture organisationnelle d'une entreprise. Elles peuvent soit prendre la forme de règlements ou même de valeurs définies et communiquées afin d'accompagner le corps professionnel dans une sorte de standardisation d'un code de conduite à suivre par tous et toutes. Cependant, lorsque ces attentes vont à l'encontre des valeurs personnelles des employé.e.s, leur adhésion à celles-ci requiert un travail émotionnel qui oblige un grand contrôle des émotions. Comme l'authenticité implique d'être vrai.e et réel.elle tout en étant fidèle à sa propre identité, le fait de devoir fournir un effort considérable pour agir contre ses convictions peut mener à un épuisement émotionnel important. En effet, comme le mentionnent Biétry, Creusier et Roberger :

L'épuisement dont il est question est l'état affectif des personnes appauvries en ressources et en énergie. Le fait de devoir masquer ses véritables émotions lors des interactions sociales, d'être hypocrite, épuiserait à force de stress. Pour d'autres, c'est au contraire le refus de répondre à ces demandes professionnelles, c'est-à-dire la préservation de l'authenticité, qui serait source d'épuisement. Ce refus du compromis générerait en effet des tensions interpersonnelles et une dégradation des

relations sociales. Elles constitueraient ensemble le prix à payer pour préserver la cohérence personnelle et l'estime de soi.¹³

Sur le long terme, « [l'écart] entre l'identité centrale et l'identité simulée au travail pourrait générer dans cette logique un effort d'adaptation disproportionné au regard des ressources disponibles et finalement épuiser. »¹⁴ Il y aurait donc de grands impacts sur la motivation de l'individu et sa perception de justice organisationnelle se verrait affectée de manière négative, tels que déployés au sein de diverses théories de justice organisationnelle initiées par Greenberg¹⁵, de théories de la motivation intrinsèque issues des idées de Deci et Ryan¹⁶, en plus de théories de la pyramide de la hiérarchie des besoins fondamentaux selon Maslow (1943).¹⁷

Concernant la gouvernance, les recherches dans la littérature à propos des notions d'authenticité ont également démontré l'existence d'un lien entre le bien-être psychologique au travail et les pratiques de leadership authentique de la part des gestionnaires.

Le leadership authentique se définit comme des patrons de comportements émis par [le.la] leader qui font appel aux capacités psychologiques positives et de promotion de climat éthique positif dans le but d'élever la conscience de soi, de favoriser la perspective morale internalisée, d'utiliser le traitement équilibré de l'information et d'encourager la transparence relationnelle, et ce, par le biais d'échange entre [le.la] leader et ses [collaborateur.trice.s] [...]. Il se compose de quatre dimensions; la conscience de soi, le traitement équilibré de

¹³ BIÉTRY, F., CREUSIER, J., ROBERGER, C., *Les rôles médiateurs du bien-être au travail dans la relation authenticités – épuisement professionnel*, Management international, volume 24, numéro 6, 2020, p.2.

¹⁴ *Ibid.*, p. 5.

¹⁵ GREENBERG, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review*. 12, 9-22.

¹⁶ DECI, E.L., CONNELL, J.P., et RYAN, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*. 74, 580-590.

¹⁷ MASLOW A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*. 50, 370-396.

l'information, l'internalisation des perspectives morales et la transparence relationnelle.¹⁸

En ce qui a trait au bien-être psychologique, celui-ci serait décrit par Nelson comme « [...] des états intrinsèques de bonheur qui mènent à une satisfaction accrue et une plus grande confiance [...]. Il est mesuré en fonction de trois dimensions : l'équilibre personnel, l'implication et l'harmonie sociale [au travail]. »¹⁹ Ainsi, comme le climat de travail renvoie directement à la manière dont les personnes se sentent traitées *dans* et *par* l'organisation, il est donc intimement lié au ressenti de bien-être au travail. Dès lors, « [le] leadership authentique constitue une avenue à explorer pour établir ou rétablir un bon climat de travail, où tout un chacun se sentirait [apprécié.e et respecté.e]. »²⁰ Selon Nelson, de bonnes pratiques de leadership authentique feraient en sorte que le.la leader aurait tendance à mener à bien les objectifs de l'organisation en étant toujours en concordance avec le soi,²¹ conséquemment, plus il.elle adopte un fonctionnement sain dans ses pratiques de gestion, plus le.la leader aura tendance à combler ses besoins fondamentaux.²²

Quant aux [subordonné.e.s], le lien positif entre le [leadership authentique] perçu et leur bien-être [...] s'établit par des mécanismes bien connus en psychologie sociale. Par exemple, [le.la] leader authentique, grâce à son dynamisme, sa franchise et l'intérêt porté à ses [subordonné.e.s] crée une relation sécurisante [...] dans laquelle les [subordonné.e.s] peuvent échanger respectueusement, favorisant ainsi leur bien-être. Aussi, [le.la] leader authentique, par le biais de la contagion sociale [...], contribue à augmenter le bien-être ressenti par les [subordonné.e.s] [puisqu'il.elle] offre une atmosphère

¹⁸ NELSON, K., *Le leadership authentique : validation d'une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes*, Université de Montréal, Département de psychologie, Thèse de doctorat, 2013, p.9.

¹⁹ *Ibid.*, p.16.

²⁰ *Ibid.*, p.19.

²¹ *Ibid.*, p.48.

²² DECI, E.L., RYAN, R.M., « A motivational approach to self integration in personality », Éditions In R. Dienstbier, *Nebraska symposium on motivation. 1990*, Lincoln: University of Nebraska Press, 1991, p.237-288.

génératrice d'expériences positives. Le fait de vivre des expériences positives aurait une incidence positive sur le bien-être des [subordonné.e.s].²³

L'authenticité du corps gestionnaire aurait donc des incidences positives sur l'ensemble de l'organisation : « On peut penser au bien-être que procure au leader le fait de vivre en adéquation avec qui [il.elle] est, ainsi qu'au bien-être des [subordonné.e.s] qui travaillent avec [un.e] leader intègre qui jauge les informations et agit avec transparence, de même qu'à la confiance [qu'il.elle] établit avec ses partenaires et à la justice interpersonnelle dont [il.elle] fait montre. »²⁴

Enfin, les relations de travail impliquant de bonnes pratiques communicationnelles entre la gouvernance et les employé.e.s contribueraient à créer un contexte de travail dans lequel le climat serait sain et propice à augmenter le sentiment d'appartenance à l'organisation. D'ailleurs, selon Boucher, « [...] une organisation qui évolue selon les valeurs et les croyances auxquelles les [employé.e.s] adhèrent favorise chez [eux.elles] l'émergence d'émotions positives de joie [...] et de bonheur [...]. En effet, lorsque les [employé.e.s] sentent que la mission de l'organisation est socialement ou moralement louable, cela rend leur travail beaucoup plus significatif. »²⁵

1.1.1 Bien-être au travail en milieu muséal

²³ NELSON, K., *Le leadership authentique : validation d'une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes*, Université de Montréal, Département de psychologie, Thèse de doctorat, 2013, p.48.

²⁴ *Ibid.*, p.47.

²⁵ BOUCHER, A., *Travail, engagement et communication : Le travail comme expérience émotionnelle positive*, Université de Montréal, Département de communication, Mémoire de maîtrise, 2004, p.17.

Comme le mentionne l'idée de Ballé, le XXe siècle peut être caractérisé comme étant le siècle des organisations. En effet, de grandes entreprises se sont développées, plusieurs activités se sont institutionnalisées et l'importance des organisations et de l'approche managériale s'est accru au même rythme que les sociétés modernes. Selon l'auteure, les musées n'ont pas échappé à cette évolution.

Les musées qui figurent désormais parmi les organisations complexes ont eu une mutation tardive. En outre, dans cette transformation, la redéfinition des missions de l'institution a été privilégiée sans grande attention pour ses modes d'organisation. De plus, l'indifférence du monde des musées en matière d'organisation a été en quelque sorte renforcée par l'absence d'intérêt de la part des spécialistes en sciences humaines à l'égard non seulement des musées mais également du musée comme organisation. En conséquence, la relation du musée avec l'organisation a été et est encore malaisée.²⁶

Ainsi, Ballé mentionne que comme les musées furent absents des travaux des premiers sociologues, ceux-ci se sont transformés au fil du temps avec une méconnaissance des enjeux organisationnels. « Dans le processus de développement qui transforme le secteur des musées des années soixante et soixante-dix à la fin du siècle, ce manque d'intérêt influence le cadre dans lequel sont conçus et mis en place les modes de fonctionnement des musées. »²⁷

Ces enjeux concernant les structures organisationnelles et de gouvernance sont encore d'actualité dans le fonctionnement des musées d'aujourd'hui. Ainsi, bien qu'il existe, comme vu précédemment, un grand nombre d'études et de théories sur l'incidence que peuvent avoir les pratiques de gouvernance sur le bien-être des employé.e.s et sur leur

²⁶ BALLÉ, C., *Musées et organisation*, Culture et Musées, No.2. Université d'Avignon : Actes Sud, 2003, p.17.

²⁷ *Ibid.*, p.19.

sentiment d'appartenance, on retrouve très peu d'ouvrages sur ce sujet dans le domaine de la muséologie au Québec.

De ce fait, la revue de littérature a démontré que les écrits qui abordent le bien-être et le sentiment d'appartenance à l'organisation du point de vue des réalités vécues au travail au sein des musées se font rares dans la littérature en muséologie. Comme le mentionnent Baillargeon, Bergeron et Bosset à propos de la situation au Québec :

« [...] la recherche sur la gouvernance et le droit dans le monde muséal accuse un retard manifeste alors que les programmes de muséologie en Europe et dans de nombreux pays, dont les États-Unis, par exemple, intègrent depuis longtemps à leurs programmes des cours consacrés aux bonnes pratiques de gestion et aux cadres législatifs qui balisent le fonctionnement des musées. »²⁸ Mis à part quelques écrits et quelques guides mis à la disposition du public,²⁹ ou bien le projet de loi n° 114, entré en vigueur en janvier 2017,³⁰ très peu de lignes directrices ou de recherches ont été consacrées aux enjeux entourant les pratiques de gouvernance, abordées du point de vue des employé.e.s d'institutions muséales au Québec. De ce fait, les quelques projets de recherche provenant de la relève du réseau universitaire en muséologie, ainsi que la création de la *Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture*, constituent la majeure contribution du réseau muséal québécois à la littérature sur la gouvernance des musées. Toutefois, ces idées sont également présentes dans l'héritage des écrits et des entrevues de Roland Arpin.

²⁸ BERGERON, Y., BAILLARGEON, L., BOSSET, P., (2021). Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux. *Muséologies*, 10 (1), p. 3.

²⁹ Voici un exemple de guide proposé par la SMQ sur le sujet de la gouvernance : SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC, *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administrations*, SMQ – La gouvernance des institutions muséales – Guide électronique, s.d, Québec, 25 p.

³⁰ Projet de loi n° 114, Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux, Assemblée nationale du Québec, 2016, 11 pages.

Ces lacunes remarquées au sein de la littérature en muséologie témoignent donc d'un retard considérable des recherches par rapport aux réalités contemporaines des musées. Ainsi, comme le mentionnent Baillargeon, Bergeron et Bosset, « [dans] un monde en constante mutation, [...] le temps est venu de réfléchir sérieusement aux enjeux de la gouvernance des musées. D'ailleurs, Roland Arpin avait bien compris que la philosophie de gestion demeure déterminante pour le développement et l'épanouissement des musées. »³¹ En effet, « [la] direction du personnel joue un rôle capital dans la performance de l'entreprise. L'effort que déploie [le.la] gestionnaire à motiver son personnel, à lui faire partager la mission du musée, à s'assurer que le niveau de satisfaction personnelle soit suffisamment élevé pour compenser des conditions de travail parfois déficientes déterminera en grande partie son succès. »³²

1.2 Rôles et enjeux de la direction générale

Bien que l'idée de deux personnes aux profils complémentaires à la direction existe depuis longtemps, les cas de figure varient beaucoup selon le type de musées, leur taille et lieu d'implantation territoriale. Porteuse de la mission du musée, la direction générale doit tout mettre en place afin d'assurer que chaque décision prise est en accord avec le mandat de l'institution. Ce n'est effectivement pas sans difficulté, surtout depuis que les responsabilités de la personne occupant ce poste se sont transformées au travers du temps. En effet, selon Arpin, la direction d'une institution muséale implique désormais de lourdes obligations par rapport à la gestion du personnel, mais aussi d'énormes charges administratives, financières, en plus de responsabilités politiques et médiatiques, et elle « [...] n'est valable et utile que si elle

³¹ BERGERON, Yves, BAILLARGEON, Lisa, BOSSET, Pierre. (2021). Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux. *Muséologies*, 10 (1), p. 15.

³² TURBIDE, J., ST-LOUIS, I., et al. *La Gestion Stratégique Au Service De L'institution Muséale : Guide pratique pour les petites équipes*. Service de soutien aux institutions muséales (SSIM), Direction du Patrimoine et de la muséologie, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010. p.70.

est complètement axée sur le bien commun. C'est là une lourde responsabilité pour les leaders [...] ».³³ D'ailleurs, selon Tobelem, dans *Art et gestion de l'art, leadership et institutions culturelles*, puisque les enjeux sociaux occupent dorénavant une grande place dans nos sociétés, la direction générale d'un musée doit également transposer ces nouvelles valeurs dans sa vision de l'organisation et devrait idéalement avoir des qualités de gestionnaire exemplaires en plus d'être un.e expert.e dans son domaine.³⁴ Ce sont en effet plusieurs chapeaux à porter pour une seule et même personne.

Dans le but d'assurer un bon fonctionnement des opérations de son institution, il est alors primordial, selon Tobelem, que la direction générale instaure un climat de travail sain, où « [...] la motivation du personnel et la consultation des personnes intéressées sont l'une des missions principales [de la direction générale], permettant ainsi à chaque [employé.e] de se consacrer à sa tâche particulière au profit du projet collectif d'établissement. »³⁵ En effet, comme le démontrent également le résultat des recherches de Anna-Lou Galassini dans son ouvrage *Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal*, un.e employé.e qui ne se sentirait pas considéré.e comme un.e acteur.rice important.e dans les décisions prises par la gouvernance, perdrait son sentiment d'appartenance face à l'organisation. « [La] liberté d'exprimer son point de vue est l'un des aspects les plus importants dans l'analyse de la justice organisationnelle. Elle détermine si l'individu est [serein.e] dans l'organisation qui l'embauche. Pouvoir exprimer son opinion lors de la prise de décisions démontre que la personne est prise en considération et que son opinion importe pour ses collègues. »³⁶

³³ BERGERON, Y., CÔTÉ, J-A., *Diriger sans s'excuser. Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin*, L'Harmattan, Paris, 2016, p.254.

³⁴ TOBELEM, J-M., CAMERON, S., *Art et gestion de l'art, leadership et institutions culturelles*, Liber, Montréal, 2013, p.87-88

³⁵ TOBELEM, Jean-Michel, « Chapitre 11. La direction », dans : *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art*, Éditions Armand Colin, Paris, 2017, p. 120.

³⁶ GALASSINI, A-L., *Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal : étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France*, Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, Université du Québec à Montréal, Québec, 2018, p.48.

Ces lacunes communicationnelles pourraient également affecter l'expérience de travail et représenter des sources de conflits à l'interne, qui devront éventuellement être résolues par la direction générale. De plus, Tobelem mentionne qu'il existe, selon-lui, trois styles de direction possible au sein d'une institution muséale : « [...] un mode *traditionnel* où l'établissement est géré par [un.e] [directeur.trice] dont la légitimité est principalement artistique ou scientifique ; un mode où l'accent est mis sur la gestion rationnelle d'une organisation *moderne* ; et un mode plus *entrepreneurial* où la dimension de développement et de croissance est prépondérante. »³⁷ Il est possible de remarquer dans le tableau suivant, suggéré par l'auteur, que les besoins en termes de formation en gestion et en *management* ne sont pas les mêmes pour les trois styles de direction.

LES TYPES DE DIRECTION		
Le « savant » ou « l'artiste » [Gestion traditionnelle]	Le « gestionnaire » [Gestion rationnelle]	«L'entrepreneur» [Gestion entrepreneuriale]
Caractéristiques		
Spécialiste reconnu dans son domaine, il privilégie l'action artistique ou scientifique (expositions ou spectacles exigeants ; publications ou enregistrements de référence ; enrichissement des collections ; etc.).	Capable de tenir fermement les rênes de son institution, il conduit à bien les projets d'extension, de construction ou de rénovation ; il sait également négocier avec les spécialistes, l'administration, les élus et les syndicats.	Lancé sans cesse dans de nouveaux projets, c'est un négociateur, un communicateur, capable de convaincre ses interlocuteurs et de les projeter dans un avenir qu'il contribue à dessiner.
Style de direction		
Primauté de l'activité artistique ou scientifique	Approche administrative	<i>Leadership</i> personnel et large délégation
Références		
Les pairs, les spécialistes du domaine concerné	Les tutelles (publiques ou privées)	Les différents partenaires de l'institution
Publics		
Focalisation sur l'action éducative	Recherche d'un accroissement de la fréquentation	Dimension stratégique des politiques de publics
Objectifs		

³⁷ TOBELEM, Jean-Michel, « Chapitre 11. La direction », dans : *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art*, Éditions Armand Colin, Paris, 2017, p. 125.

Création artistique, progrès des connaissances, enrichissement des collections	Bonne gestion	Croissance
Légitimité		
Artistique ou scientifique	Administrative	Culturelle et/ou managériale
Univers		
Domaine de la création	Administration	Monde politique et culturel
Valeurs		
Singularité	Efficacité	Développement
Capacité à lever des fonds		
Variable	Variable	Forte

Tableau 1 : Typologie de direction selon Jean-Michel Tobelem³⁸

En effet, Tobelem affirme que puisque ces trois styles de direction sont assez différents, il n'est pas réaliste, selon-lui, de définir des besoins standards concernant une formation en gestion pour l'ensemble des directeur.trice.s d'institutions muséales.

Comme mentionné plus tôt, lorsque la société change, alors les musées s'adaptent, évoluent et se redéfinissent en conséquence. En effet, « [on] observe une évolution normale des organisations, et la question se pose au sujet de la gestion : comment assure-t-on ce changement ? »³⁹ Lorsque l'on examine davantage les nouvelles spécificités et responsabilités de la direction générale d'un musée, on constate que ce rôle n'est désormais plus nécessairement attribué à une personne provenant du domaine muséal ou même culturel. Effectivement, « [...] la gestion culturelle est en train de signer la fin de l'hégémonie des conservateurs, des artistes ou des scientifiques à la tête de l'institution muséale. En effet, le modèle [des *gardien.ne.s romantiques*] reste profondément ancré dans le milieu, avec l'idée que la créativité des [culturel.le.s] ne doit pas être enfermée dans des carcans gestionnaires, et que la gestion n'a aucune légitimité à piloter les activités muséales. »⁴⁰ Bien que les gestionnaires externes au

³⁸ *Ibid.*, p.124-125.

³⁹ CÔTÉ, M., Muséologie et gouvernance. *Muséologies*, 10(1), 2021, p. 175

⁴⁰ PORCEDDA, Aude. La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains. *Muséologies*, 10(1), 2021, p. 120.

monde des musées soient encore redouté.e.s dans le secteur muséal pour cause de méconnaissance du domaine, il peut cependant être possible que la gouvernance administrée par un individu provenant du monde de la muséologie, mais n'ayant peu ou pas d'expérience en gestion, soit également problématique :

La gestion du personnel se heurte néanmoins à un double obstacle dans un grand nombre de musées. D'une part, [les musées] disposent rarement d'une personne qualifiée dans le domaine de la gestion des ressources humaines [...]. C'est là un réel handicap car, outre son intérêt stratégique, ce domaine devient également de plus en plus complexe [...].⁴¹

Néanmoins, à l'inverse, il est totalement possible qu'un.e professionnel.elle de la muséologie occupe un poste de gestionnaire, toutefois, « [...] ce sont autant de qualités artistiques ou scientifiques, humaines et managériales qui devraient, dans l'idéal, être réunies dans une même personne pour permettre [...] d'atteindre les objectifs de l'organisation culturelle : l'artiste ou [le.la] scientifique doit se muer en *manager*, l'érudit en stratège et [le.la lettré.e] en visionnaire. »⁴² Ce nouveau paradigme d'un.e gestionnaire aux qualités entrepreneuriales à la tête de la direction générale des musées s'est installé graduellement à mesure que les besoins en termes de ressources humaines, d'accueil des publics et de gestion financières ont été caractérisés par une croissance phénoménale. De ce fait, selon Tobelem et Cameron, les institutions muséales mettent maintenant davantage d'importance sur des enjeux stratégiques tels que la communication, le marketing, le développement de produits événementiels, les levées de fonds, ainsi que l'évaluation des performances professionnelles, mais également sur des objectifs d'attractivité et d'impact social.⁴³

⁴¹ TOBELEM, J-M., *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Collin, Paris, 2010, p.149-150

⁴² TOBELEM, J-M., CAMERON, S., *Art et gestion de l'art, leadership et institutions culturelles*, Liber, Montréal, 2013, p.87-88

⁴³ *Ibid.*, p.74.

Même si les organisations culturelles témoignent encore d'une réelle méfiance à l'égard de l'adoption de méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise marchande, elles perçoivent de plus en plus le potentiel de ces méthodes, en particulier pour le traitement des interrogations stratégiques auxquelles elles sont confrontées sous la pression de leur environnement économique, politique et institutionnel. [...] Ces changements mènent au constat suivant : la nouvelle génération des [dirigeant.e.s] de musées semble avoir de plus en plus endossé l'uniforme [de] gestionnaire et non celui de [conservateur.trice] puisque les enjeux économiques ont souvent pris le pas sur la mission fondamentale des musées.⁴⁴

Ainsi, selon l'idée de Porcedda, les musées sont maintenant davantage portés vers une gouvernance axée vers une structure associée à celles des entreprises. Cependant, selon l'idée de Tobelem, bien que quelques lacunes du côté organisationnel soient comblées par l'expérience de dirigeant.e.s provenant du domaine de la gestion, ceci n'est pas sans conséquence. En effet, selon l'idée de l'auteur, un.e directeur.trice dit.e gestionnaire à la tête d'une institution muséale ferait en sorte de créer une perte d'expertise en ce qui a trait aux connaissances des professions liées à la muséologie. Selon lui, le temps passé à se familiariser avec le fonctionnement du réseau muséal ainsi que la tendance de ce type de directeur.trice à prioriser davantage d'aspects liés à une entreprise pourraient nuire à une institution muséale. Par conséquent, Tobelem soulève plusieurs risques en ce qui a trait à confier la responsabilité de la direction d'un musée à des gestionnaires :

[...] hyper-trophie de la communication ; importance excessive accordée à l'activité événementielle ; programmation aux exigences variables ; marginalisation du scientifique et des collections ; approche concurrentielle davantage que coopérative entre établissements ; forte personnalisation de l'institution autour de la figure de [son.sa dirigeant.e] ; utilisation de leviers financiers problématiques (augmentation des prix, sollicitations de mécènes aux limites de la déontologie, partenariats inédits) ; questions relevant directement de problématiques gestionnaires restant parfois non résolues (tels

⁴⁴ PORCEDDA, Aude. La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains. *Muséologies*, 10(1), 2021, p. 120.

que la gestion des files d'attente, conditions d'accueil du public, moral du personnel) ; risque d'éloignement de certaines normes professionnelles ; attention modérée portée aux questions de démocratisation [...].⁴⁵

Ceci soulève également plusieurs problématiques, puisque pour un musée, « [...] l'idée n'est pas – ou ne devrait pas être – de créer de la richesse, mais de rendre accessible, de partager et de redistribuer la connaissance. Cette viabilité économique n'est, certes, pas suffisante pour atteindre la mission confiée à l'organisation. Ainsi, les décisions stratégiques doivent également permettre de créer de la valeur artistique, historique, scientifique, culturelle, communautaire et éducative [...]. »⁴⁶

1.2.1 Rôles et enjeux du conseil d'administration

Turbide et St-Louis mentionnent, dans *La Gestion Stratégique Au Service De L'institution Muséale : Guide pratique pour les petites équipes*, que de toutes les décisions que devront prendre les membres du conseil d'administration (CA) d'une institution muséale au cours de leur mandat, le choix d'un.e directeur.rice général.e représente une des décisions les plus importantes, si ce n'est pas la plus importante.⁴⁷ En effet, puisque le conseil d'administration est le gardien de la mission, protecteur des collections, de l'établissement et de toutes les ressources liées à l'institution, il se doit de prendre les moyens nécessaires afin de préserver le musée pour les visiteur.euse.s actuel.elle.s et les générations futures. Les administrateur.rice.s doivent donc énoncer des politiques claires qui serviront de guide pour l'ensemble du corps professionnel du

⁴⁵ TOBELEM, J-M., CAMERON, S., *Art et gestion de l'art, leadership et institutions culturelles*, Liber, Montréal, 2013, p.94.

⁴⁶ *Ibid.*, p.121.

⁴⁷ TURBIDE, J., ST-LOUIS, I., et al. *La Gestion Stratégique Au Service De L'institution Muséale : Guide pratique pour les petites équipes*. Service de soutien aux institutions muséales (SSIM), Direction du Patrimoine et de la muséologie, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010. p.41.

musée. Le CA devra également s'assurer de l'application de ces politiques par la nomination d'un.e directeur.ice général.e responsable de mener à bien la réalisation du mandat de l'institution. De cette manière, « [une] réflexion approfondie s'impose dans le cas du renouvellement de la direction. Ainsi, c'est aux [administrateur.trice.s] de préparer la relève [d'un.e directeur.ice général.e], d'effectuer le bilan du poste ou de s'interroger sur les causes de son départ. [Ils.elles] sont également responsables du recrutement et de l'évaluation du rendement [de la direction générale]. »⁴⁸

Une relation saine entre le.la directeur.ice général.e et le.la président.e du conseil d'administration est fondamentale, puisque celle-ci solidifie la relation entre l'ensemble des membres du CA et de la direction. Selon le guide de la SMQ, *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administration*,⁴⁹ l'élément qui garantit une relation de qualité est d'assurer la clarté des rôles et des responsabilités de chaque membre œuvrant au sein de l'institution. En effet, « [la] direction générale est [le.la gardien.enne] du personnel et des bénévoles et [le.la président.e.] du conseil est [le.la gardien.enne] des membres du conseil. [...] Quand [chacun.e] comprend son rôle et sa place au sein de l'institution, les situations conflictuelles sont réduites au minimum et il est plus facile de mobiliser [chacun.e] des [intervenant.e.s]. »⁵⁰ Exerçant une grande influence sur la gouvernance et sur la culture d'un musée, le conseil d'administration doit également veiller à la gestion stratégique de l'institution en faisant l'approbation des orientations proposées par la direction générale, des programmations ainsi que des prévisions budgétaires annuelles. Le CA

⁴⁸ *Ibid.*, p. 41.

⁴⁹ SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC, *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administrations*, SMQ – La gouvernance des institutions muséales – Guide électronique, s.d, Québec, 25 p.

⁵⁰ TURBIDE, J., ST-LOUIS, I., et al. *La Gestion Stratégique Au Service De L'institution Muséale: Guide Pratique Pour Les Petites Équipes*, 2010, p.20.

doit aussi s'assurer d'une bonne gestion des risques et évaluer régulièrement la performance de l'organisation et de sa direction générale.⁵¹

Pour ce qui est du personnel, il est important de souligner que la responsabilité d'établir des normes concernant de bonnes conditions de travail pour les employé.e.s revient au conseil d'administration. Bien que le CA délègue le pouvoir de la gestion quotidienne à la direction générale, ce sont en fait les administrateur.trice.s qui assument tous les risques juridiques, administratifs et financiers concernant le corps professionnel. En effet, afin de s'assurer que ces éléments conviennent à la loi, le conseil d'administration doit adopter et faire réviser une politique concernant les conditions de travail des employé.e.s et ce, sur une base régulière.

Le CA doit veiller à ce que les responsabilités quotidiennes de la préservation des collections, de l'accès du public, de la mise en œuvre de la programmation, incluant les services éducatifs, et d'autres fonctions soient déléguées à des [employé.e.s] correctement [formé.e.s] et en nombre suffisant. Toutefois, le CA ne traite directement qu'avec la DG, qui est responsable de l'engagement, de la formation et de l'évaluation des [employé.e.s] et des bénévoles, conformément à des politiques établies. Bien que la gestion courante incombe aux [employé.e.s], il peut être pertinent de donner aux [administrateur.trice.s] et aux membres du personnel l'occasion d'échanger, par exemple en invitant des [employé.e.s] à faire des présentations lors des réunions du CA.⁵²

Ainsi, bien que le conseil d'administration soit impliqué dans la mission de l'institution et dans la prise de décisions importantes, comme mentionné plus tôt, ses membres ne devraient pas diriger les activités quotidiennes du musée. En effet, selon Dexter Lord

⁵¹ CAMERON, S., TOBELEM, J-M., *Art et gestion de l'art. Leadership et institutions culturelles*, Liber, Montréal, 2013, p.24.

⁵² SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC, *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administrations*, SMQ., Récupéré de : <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/gouvernance/accueil.htm>

dans *The Manual of Museum Management*, afin d'assurer de saines pratiques de gouvernance, c'est à la direction générale que revient cette tâche.

Boards malfunction when they attempt to direct the day-to-day activities of the museum, instead of delegating those decisions to staff. In some small museums or in the early phases of a museum's development it may be necessary for boards to undertake what are normally staff functions. When this is so, it should be explicitly understood and agreed that such activity is temporary, until staff can be recruited to fulfil those tasks.⁵³

D'un autre côté, les relations des membres du conseil d'administration avec le personnel du musée, selon l'auteur, devraient être régulées par la mise en place d'un code d'éthique incluant des directives claires. En effet, lors de l'émergence de crises à l'interne, le corps professionnel devrait normalement être en mesure de déclarer toutes problématiques à la direction générale, pour que celle-ci en fasse ensuite le rapport au CA,⁵⁴ à l'exception bien sûr, de situations où la direction serait visée par des allégations d'inconduites. Dans la majorité des cas, ce sont les personnes œuvrant dans le département des ressources humaines qui traitent les plaintes des employé.e.s, cependant, le CA doit mettre en place des mesures de dénonciation claires dans le cas d'émergence de situations conflictuelles et de désaccords et ce, peu importe quel poste occupent les personnes concernées dans la structure organisationnelle de l'institution.

However, the code of ethics should also provide for extraordinary occasions of disagreement or conflict, whether these are professional concerns or grievances over employment conditions, so that the board may serve as an ultimate level of appeal within the institution. In such cases the policy should provide procedures so that the board can help to resolve the dispute in a constructive

⁵³ DEXTER LORD, G., LORD, B., *The Manual of Museum Management*, 2nd edition, Altamira Press, United Kingdom, 2009, p.26.

⁵⁴ *Ibid.*, p.27.

way that does not undermine the director but responds judiciously to staff concerns in light of the museum's mission and objectives.⁵⁵

De plus, afin de mener à bien leur mission, il est également recommandé dans *The Manual of Museum Management*, que les membres du conseil d'administration reçoivent une formation à leur arrivée en poste, tout comme c'est le cas pour tout.e nouvel.elle employé.e.s faisant son entrée au sein de l'organisation :

Most museums find it useful to provide each incoming member with a *trustee's manual* that includes all the relevant mission, mandate, and policy statements and the board constitution or bylaws, as well as a history of the institution, current plans, staff organization charts, budgets and financial reports, a list of board roles and responsibilities, and an outline of the committee structure. The new trustee should attend at least one *board orientation session*, which should include a tour of the building and introduction to the division or department heads.⁵⁶

Finalemt, bien que l'excellence d'une institution muséale dépende grandement de la qualité de son offre éducative, de ses collections et de l'importance de ses valeurs et de sa mission auprès de la société, il est important que les pratiques de gouvernance appliquées soient saines afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation et ce, autant du point de vue de la direction générale que du conseil d'administration.

[It] is difficult to conceive that a poorly managed museum would ever be able to achieve and to sustain a level of excellence for any extendend time. Good management may not be the measure of a good museum but, in the long run, it would most certainly appear to be one of its critical prerequisites.⁵⁷

⁵⁵ *Ibid.*, p.27.

⁵⁶ *Ibid.*, p.26.

⁵⁷ ANDERSON, G., *Reinventing the Museum : Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Altamira Press, United Kingdom, 2004, p.350.

Enfin, l'auteur affirme dans *Reinventing the Museum : Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, qu'il serait grand temps d'apporter du renouveau en ce qui concerne la gouvernance dans le secteur muséal. Selon-lui, ces changements devraient principalement être initiés en apportant des modifications au fonctionnement et aux structures même des conseils d'administration.

The most significant management breakthrough that could occur would be in the highest-leverage element of organization – the governing board. Both the leverage and the room for improvement scream urgently for attention. But boards have been around so long that it is hard to see that the emperor has no clothes. We have grown accustomed to mediocrity in nonprofit and public board process, in the empty rituals and often meaningless words of conventional practice. [...] Governance is overdue for a rebirth.⁵⁸

La littérature ainsi que les différents cas de crises abordés dans l'actualité depuis les dernières années ont démontré certains dysfonctionnements pouvant exister au sein d'un conseil d'administration. Si mal prévenues, ces problématiques peuvent entraîner des conséquences importantes sur l'ensemble de la culture organisationnelle d'une institution muséale. Il est évident que certains comportements abusifs, tels que du harcèlement, de l'ingérence, de l'abus de confiance, des conflits d'intérêts ou toutes autres injustices sociales ou juridiques peuvent naître au sein même de la gouvernance. Il est donc essentiel que des politiques de prévention des risques soient mises en place en amont, afin « [d'éviter] la confusion qui dégénère en crise, [...] laquelle peut dégénérer en conflit ouvert. »⁵⁹ Ainsi, selon la SMQ dans *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils*

⁵⁸ *Ibid.*, p.365.

⁵⁹ SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC, *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administrations*, SMQ – La gouvernance des institutions muséales – Guide électronique, s.d, Québec, 25 p.

*d'administrations*⁶⁰, une bonne politique permettrait de dissiper tout doute ou flous concernant les marches à suivre lors de telles situations. Donc, une fois ces risques écartés, la gestion quotidienne se verrait grandement améliorée et favoriserait ainsi une meilleure productivité de l'ensemble de l'organisation.

1.3 La place de l'humain dans les organisations muséales

C'est par ses qualités de gestionnaire et par certains de ses textes que Roland Arpin, ancien directeur du Musée de la civilisation, a grandement contribué aux changements qui ont marqué la redéfinition de la gestion en contexte muséal au Québec.⁶¹ En effet, ce qui résume la pensée de Arpin est que : la plus grande richesse d'un musée ne se mesure pas simplement à la qualité de son patrimoine, elle réside en fait au sein des membres de son personnel, par leur intelligence, leur créativité, ainsi que leurs compétences. Ainsi, selon-lui, le bien-être d'une institution muséale serait directement lié à celui de son corps professionnel.⁶² D'ailleurs, il mentionne que « [la] ressource humaine n'est pas pour le [musée] une ressource parmi d'autres, elle est LA RESSOURCE. L'intelligence, la créativité et la compétence [du] personnel sont les plus grandes richesses [d'un musée] [...] »⁶³. Ainsi, il est possible d'en déduire que les employé.e.s sont en fait le moteur des institutions muséales et que leur bien-être est crucial au bon fonctionnement et à l'atteinte de la mission d'un musée. Il importe donc que les orientations du conseil d'administration et de la direction générale en tiennent

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ BERGERON, Y., CÔTÉ, J-A., LA ROCHE, S., « Diriger sans s'excuser. Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin », *Roland Arpin : l'être humain au premier plan*, L'Harmattan, Paris, 2016, p.27.

⁶² *Ibid.*, p.13.

⁶³ BERGERON, Y., CÔTÉ, J-A., *Diriger sans s'excuser. Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin*, L'Harmattan, Paris, 2016, p. 13.

compte et offrent des lieux de travail dans lesquels les employé.e.s se sentent valorisé.e.s, soutenu.e.s et écouté.e.s.

Dans le texte *Roland Arpin : L'être humain au premier plan*, faisant partie de l'ouvrage *Diriger sans s'excuser*, la philosophie de gestion proposée par Arpin est mise à l'avant. En effet, tout au long de sa carrière, ce dernier a su placer les relations humaines au centre de sa pratique :

La direction des personnes est au cœur de l'entreprise. [Elle] ne se délègue pas véritablement, elle se partage tout au plus. La gestion financière, la gestion des ressources matérielles ou informationnelles se délèguent sans difficulté mais, il ne saurait en être de même de la direction des personnes car elle touche à l'âme de toute entreprise, elle est sa première et sa plus grande force.⁶⁴

Ainsi, afin de reconduire de bonnes pratiques de gouvernance, Arpin stipule que les individus devraient être aux premières loges des préoccupations de la direction générale. Néanmoins, l'application concrète de cette notion ne s'avère guère chose facile.

Ce nouveau paradigme, qui a rapidement suscité l'intérêt et s'est imposé comme un modèle de gouvernance à suivre, comportait des défis dont Roland Arpin était bien conscient. Il a longuement réfléchi sur les processus de maintien de l'équilibre délicat entre la cohérence de l'action institutionnelle, les structures hiérarchiques, le *leadership* et l'autorité des équipes de direction, l'implication et la mobilisation du personnel, la concertation interservices et la préoccupation constante du développement de produits et d'activités innovantes dans leur vision éducative. S'il a abondamment partagé sa compréhension des enjeux d'un musée pluriel, sociétal et polyvalent par ses articles diffusés et ses conférences publiques, il a également maintenu une communication constante avec son équipe, par le biais de rencontres ponctuelles et d'écrits

⁶⁴ *Ibid.*, p.247.

hebdomadaires dans le bulletin interne du Musée, suscitant un cadre perpétuel de dialogue et de réflexion.⁶⁵

Dans ses écrits, Arpin établit un principe particulier quant à la gestion : pour lui, la personne occupant le poste de directrice d'une institution muséale doit également démontrer des qualités de *leader*. « [Un.e] *leader* est très différent [d'un.e] gestionnaire culturel, car [un.e] *leader* est d'abord quelqu'un qui porte une vision et un discours. »⁶⁶ Effectivement, selon-lui, « [une] conception du musée sur le mode d'une entreprise, implique donc un *leadership* fort, mais tempéré par une circulation de l'information et des mesures participatives. »⁶⁷ Ainsi, le fait de simplement *gérer* les ressources humaines ne suffit plus, il faut plutôt prioriser le fait de *diriger* les personnes, pour ainsi donner un sens au travail accompli. En effet, Arpin jugeait qu'afin de promouvoir une gouvernance saine au sein d'une institution muséale, il fallait tout d'abord prioriser les principes de communication, d'accompagnement et de mentorat. La direction générale se devrait donc d'être présente et disponible afin d'assister et de soutenir son personnel à la réalisation de diverses tâches de l'organisation.

L'avenir des entreprises passe par une approche mixte fondée sur le respect de la personne, l'efficacité, la sauvegarde de l'entreprise et l'engagement des [travailleur.euse.s]. [La direction générale] doit se montrer capable de faire cohabiter des objectifs économiques et des valeurs respectueuses du bien-être des individus.⁶⁸

Par conséquent, il est important que les humains soient au cœur de l'écosystème de la

⁶⁵*Ibid.*, p.14.

⁶⁶CÔTÉ, M., Muséologie et gouvernance. *Muséologies*, 10(1), 2021, p. 173

⁶⁷ BERGERON, Y., CÔTÉ, J-A., LA ROCHE, S., « Diriger sans s'excuser. Patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin », *Roland Arpin : l'être humain au premier plan*, L'Harmattan, Paris, 2016, p.132-133.

⁶⁸ *Ibid.*, p.236.

gouvernance et que les dirigeant.e.s fassent preuve d'excellentes qualités communicationnelles.

Enfin, [le.la] *leader* doit diriger en s'expliquant non seulement à l'interne, mais aussi à l'externe, que ce soit face aux [subventionneur.euse.s], aux commanditaires ou aux diverses institutions avec lesquelles [il.elle] collabore. [La direction générale] joue un rôle essentiel de porte-parole de l'entreprise. [Elle] a comme devoir de développer la fierté de son organisation et du personnel qui y travaille. Sa seule action interne serait cependant insuffisante pour maintenir cette fierté. Il importe de poursuivre des activités publiques qui permettent à la fois aux *leaders* de faire connaître leur entreprise et de s'impliquer dans des causes à caractère culturel ou humanitaire. Dans cette action, la vision de l'entreprise se solidifie et se concrétise, et par ce qu'on pourrait appeler un *effet de retour*, [celle-ci] devient encore plus accessible aux gens à l'interne.⁶⁹

En plus d'assurer une présence dans la sphère sociétale, la direction générale doit être porteuse de la culture organisationnelle de l'institution muséale et donc s'assurer que chaque employé.e ait une connaissance éclairée des objectifs et de la mission de l'organisation et se sente guidé.e dans ses rôles. Ainsi, « [le] mouvement de chacun crée le mouvement d'ensemble. »⁷⁰ Par conséquent, Arpin fût un gestionnaire grandement apprécié pour sa manière humaine de gouverner et est devenu un fil du temps, un modèle à suivre au Québec en termes de saines pratiques de gouvernance.

Diriger et assumer le *leadership* d'une institution muséale n'est pas sans difficultés. C'est une tâche qui est remplie de complexités, car elle repose sur la gestion d'un groupe d'individus, par un autre groupe d'individus. Il ne suffit donc pas que la direction générale soit dotée d'une vision hors du commun, ou bien de mettre en place de bonnes stratégies, ou même d'établir une structure et un encadrement adéquat : « Il

⁶⁹ *Ibid.*, p.246.

⁷⁰ *Ibid.*, p.236.

faut une direction responsable qui prend sous sa gouverne la mise en œuvre et le fonctionnement le plus harmonieux possible de toute l'organisation, sans perdre de vue les résultats à atteindre. »⁷¹ Selon Tobelem, les habiletés et l'expérience d'un.e dirigeant.e s'acquièrent sur le terrain. Pour ce faire, la direction générale doit se montrer ouverte aux imprévus et ne pas trop se prendre au sérieux. « Sans être trop [surpris.e] par ce [qu'il.elle] voit, [il.elle] reste [indulgent.e] envers [le.la dirigeant.e] [qu'il.elle] est et envers ses [subordonné.e.s], sachant [qu'il.elle] n'aura jamais fini de connaître les êtres humains et de découvrir sa façon originale et unique de diriger [...]. »⁷²

Au terme de ce premier chapitre, la littérature permet de constater que le bien-être au travail aurait des liens directs avec l'authenticité. Selon l'idée de Ménard et Brunet, le fait d'être authentique en respectant ses valeurs profondes (authenticité intrapersonnelle), en plus de rester authentique au sein du fonctionnement organisationnel (authenticité interpersonnelle), aurait des impacts directs sur le bien-être individuel et collectif. Dans le même ordre d'idée, les recherches de Biétry, Creusier et Roberger sont résumées de manière à affirmer que des manquements dans les relations authentiques au travail auraient des incidences négatives sur le bien-être et sur l'épuisement professionnel et auraient comme résultat de dégrader les relations sociales sur le long terme. D'un autre côté, il fut possible de déterminer, par les idées de Nelson, que d'appliquer des pratiques de *leadership* authentique au sein d'une organisation aurait de réels bienfaits sur la qualité des relations interpersonnelles et la communication entre la gouvernance et les employé.e.s.

⁷¹ CAMERON, S., TOBELEM, J-M., *Art et gestion de l'art. Leadership et institutions culturelles*, Liber, Montréal, 2013, p.13.

⁷² *Ibid.*, p.15.

Ainsi, la littérature a permis de mettre en lumière que de saines pratiques de gouvernance sont essentielles afin d'assurer le bien-être au travail du personnel au sein d'une institution muséale. De ce fait, l'état des lieux des différents rôles de la direction générale et du conseil d'administration en regard de la gestion des employé.e.s a permis de définir les qualités nécessaires pour être un.e bon.ne *leader*, ainsi que les actions à prendre pour renforcer la perception de bien-être au travail et les manières par lesquelles il est possible d'approfondir le sentiment d'appartenance à l'organisation au sein d'une institution muséale. De plus, l'idée de Tobelem a permis de mieux comprendre les conséquences que peuvent avoir un manque de formation en gestion pour des personnes occupant le poste de direction générale au sein d'un musée et vice-versa pour une personne n'ayant aucune connaissances du monde muséal.

Il a finalement été souligné, selon l'idée de Arpin, qu'une institution muséale ne pourrait fonctionner adéquatement sans ses employé.e.s, qui représentent en fait la plus grande richesse d'un musée. Le fait de placer l'humain au centre des préoccupations de la gouvernance garantirait, selon-lui, une meilleure réussite de l'atteinte des objectifs d'une institution muséale.

Ainsi, c'est en prenant en considération l'avis des employé.e.s du réseau muséal québécois que cette recherche répondra à la question suivante : quels sont les impacts des pratiques de gouvernance sur le bien-être des professionnel.elle.s de musées au Québec, et de quelle manière la relation de confiance des employé.e.s avec la direction générale et le conseil d'administration impacte-t-elle leurs conditions de travail ?

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Pour les besoins de cette étude, la méthodologie se divise en deux volets. L'un théorique et l'autre pratique sur le terrain. Dans le premier, on y présente le cadre théorique ayant servi de base à notre questionnaire pour les fins d'analyse des données recueillies sur le terrain. Dans le second, qui concerne l'enquête terrain, on y présente le questionnaire qui a permis de réaliser l'enquête auprès des professionnel.elle.s travaillant dans le secteur muséal au Québec.

2.1 Cadre Théorique

Afin de bâtir le questionnaire, différents éléments théoriques ont été considérés en lien avec le bien-être au travail. Le cadre théorique de cette étude est ainsi basé sur des composantes de la sociologie du travail, plus particulièrement en ce qui a trait aux théories de la motivation au travail, aux théories de la justice organisationnelle, ainsi qu'au concept de sentiment d'appartenance à l'organisation. Le fait de broser le tableau de ces notions issues de la sociologie du travail permettra de définir les bases nécessaires, qui serviront plus tard à l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête menée sur le terrain dans le cadre de cette présente étude.

2.1.1 Sociologie du travail

La sociologie du travail est en fait une branche de la sociologie ayant comme but de questionner les rapports que tissent les personnes entre elles au sein de leur milieu de travail, que ce soit du point de vue du temps passé à l'interne ou à l'externe de celui-ci. Dès lors, le point de vue interne est déployé de manière à aborder les notions entourant l'ambiance de travail (les souffrances, les plaisirs, les situations conflictuelles et harmonieuses) ainsi que les modalités de gouvernance (les styles de gestion et de management), etc. On y interroge donc les enjeux concernant l'organisation des tâches de travail, le rapport de l'humain au poste qu'il.elle occupe, la qualification des employé.e.s et les modalités de formations mises en place, ainsi que l'émergence d'éventuels conflits. Du point de vue externe, la sociologie du travail est déployée de façon à évaluer l'incidence que peut avoir le travail sur la vie personnelle des employé.e.s, en plus d'interroger les rapports de l'organisation avec la société dans laquelle elle s'inscrit. Ainsi, « [la] sociologie du travail peut en effet être considérée, dans son extension la plus vaste, comme l'étude, sous leurs divers aspects, de toutes les collectivités humaines qui se constituent à l'occasion des activités de travail. »⁷³

En effet, selon Friedmann, une organisation est « [...] considérée comme le milieu psychologique nécessaire aux individus pour prendre des décisions concrètes, conformes à un but commun. »⁷⁴ De cette manière, l'étude des relations humaines au travail peut être considérée « [...] comme l'investigation des interrelations d'ordre psychologique et social qui se produisent au cours d'une activité (plus particulièrement d'une activité de travail) poursuivie en commun. »⁷⁵ Ainsi, la sociologie du travail

⁷³ FRIEDMANN, G., *Quelques problèmes de définition et de limites*, dans *Sociologie du travail*, l'année, No.1, 1959, p.2.

⁷⁴ *Ibid.*, p.9.

⁷⁵ *Ibid.*, p.10.

s'impose dans une organisation dès que celle-ci est envisagée sous l'optique de la psychologie sociale et définie comme un système social, qui celle-ci se distingue en un système de statuts et de rôles. Le statut d'un.e membre d'une collectivité de travail implique donc « [...] une interaction de sentiments et d'intérêts dans une relation de dépendance mutuelle, tandis que son rôle met en jeu des convictions, des parti-pris, des jugements dont s'accompagnent ses attitudes. »⁷⁶ Il est donc possible d'affirmer que le bon fonctionnement d'une organisation est directement lié à la qualité des relations humaines qui s'y forment. De cette manière, une organisation se verrait affectée soit positivement ou négativement selon l'appréciation générale de son corps professionnel pour le lieu de travail et ce qu'il offre comme avantages. Cependant, « [...] ni la satisfaction intrinsèque du poste de travail, ni celle du salaire et des possibilités de promotion, ni même l'identification avec l'entreprise ne corrèlent positivement chez [un.e employé.e] avec sa productivité. Seule possède ce caractère la fierté d'appartenir à la collectivité de travail. »⁷⁷

2.1.2 Théories de la motivation au travail

Depuis l'émergence de nouvelles valeurs sociales au sein de la société, les théories de la motivation au travail prennent elles aussi de plus en plus d'ampleur dans les préoccupations du marché du travail québécois. Ces valeurs, qui favorisent la liberté, l'inclusion et la diversité chez les employé.e.s expliquent l'intérêt grandissante des entreprises pour l'adhésion à de nouvelles techniques de gestion pouvant contribuer à augmenter le taux de performance, de motivation, de satisfaction au travail ainsi que d'accroître le sentiment d'appartenance à l'organisation. « Malheureusement, souvent l'utilisation de ces techniques ne repose pas sur une identification véritable des besoins

⁷⁶ *Ibid.*, p.10.

⁷⁷ *Ibid.*, p.11-12.

du personnel et sur une compréhension profonde de leur rationnel psychologique. »⁷⁸ Depuis les toutes premières études sur la sociologie du travail, plusieurs théoricien.enne.s se sont questionné.e.s sur les notions de motivation au sein des organisations. Dans le cadre de ce travail, ce sont les théories de Maslow et de Deci et Ryan qui seront priorisées.

La théorie des besoins de Maslow a vu le jour dans les années 1940 et est la théorie de la motivation la plus populaire dans les études en sociologie, même encore à ce jour. Cette théorie de la motivation traite des besoins psychologiques fondamentaux et repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque individu aurait une hiérarchie des besoins, qu'il.elle chercherait à satisfaire selon un ordre de priorités.



Figure 1 : La hiérarchie des besoins selon Maslow (1943)⁷⁹

⁷⁸ DUBOIS, P., *La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques*. Documentation et bibliothèques, Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), Vol. 21, No. 3, 1975, p.124.

⁷⁹ La hiérarchie des besoins selon Maslow, Image Récupérée de : <https://blog.waalaxy.com/pyramide-de-maslow/>

Comme démontré dans la figure ci-haut, la théorie de la motivation de Maslow se montre comme étant une pyramide, qui se dégage en cinq niveaux de besoins fondamentaux :

- **Besoins physiologiques** : correspondent aux besoins primaires de l'être humain tels que l'alimentation, le sommeil, la survie, etc.
- **Besoins de sécurité** : correspondent à la recherche d'un environnement sain et stable du point de vue mental et physique, qui exclue les dangers ainsi que les grands changements.
- **Besoins d'appartenance** : concernent soit les ami.e.s, la famille, une communauté, ou tout autre type de groupe auquel l'individu peut s'identifier.
- **Besoins d'estime de soi** : correspondent à la recherche de réussite, d'un bon statut à l'emploi, de respect de soi et d'un besoin de respect et d'estime mutuel de la part des pairs, etc.
- **Besoins d'accomplissement** : concernent l'épanouissement personnel, la réalisation de ses capacités et de ses idées, l'élargissement des connaissances et des compétences, etc.⁸⁰

Ainsi, selon Maslow, lorsqu'un besoin est comblé, celui-ci ne représente plus un facteur de motivation en soi pour l'individu. De cette manière, on chercherait ensuite à combler le besoin suivant dans l'ordre hiérarchique. Toutefois, les besoins de niveaux inférieurs ne disparaissent pas une fois comblés, ils entraînent simplement l'émergence d'un besoin qui se montre plus important, donc supérieur dans la hiérarchie et perd ainsi de l'importance aux yeux de l'individu.

⁸⁰ MASLOW A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*. 50, p.370-396.

Bien que populaire, cette théorie fait l'objet de plusieurs critiques depuis des années puisqu'elle est considérée comme étant trop statique. En effet, l'ordre de priorités proposé par Maslow est préétabli, alors que dans la réalité, cet ordre est amené à changer et à varier selon le contexte culturel ou social de chaque individu.

Dès 1975, Deci et Ryan développent la théorie de la motivation intrinsèque. Celle-ci est présentée dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, comme étant le plus haut degré de motivation autodéterminée que peut atteindre un être humain. Fall la résume comme suit.

L'autodétermination désigne la capacité de choisir et de prendre des décisions de sa propre initiative. C'est le sentiment d'avoir une emprise sur des décisions, sentiment qui relève de la perception d'un locus de causalité interne [...]. Être motivé de façon intrinsèque implique donc que l'individu se comporte en ayant pleinement un sentiment de libre choix [...], mais aussi [qu'il.elle] pratique une activité parce [qu'il.elle] en retire du plaisir et de la satisfaction [...]. En d'autres termes, la motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte [...]. Cette forme de motivation implique ainsi le plaisir, le contentement, et la satisfaction. [...] La motivation intrinsèque résulte de la satisfaction de trois besoins humains fondamentaux que sont l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale [...].⁸¹

En ce qui concerne le besoin d'autonomie, celui-ci correspond au sentiment de liberté et de responsabilité que ressent une personne dans son environnement de travail, c'est-à-dire, le sentiment de se sentir responsable d'initiatives et d'être le. la précurseur.e de ses propres actions. Pour ce qui est du besoin de compétence, celui-ci fait référence au sentiment d'efficacité qu'éprouve l'employé.e dans son milieu de travail. Ce besoin

⁸¹ FALL, A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014, p.710-711.

implique en fait la confiance que l'individu attribue à ses propres capacités et habiletés. Pour ce qui est du sentiment d'appartenance sociale, l'individu a besoin de tisser des liens et des relations interpersonnelles positives avec ses pairs et de pouvoir être en mesure de les maintenir. Donc, selon Deci et Ryan, pour qu'un.e employé.e se sente motivé.e dans son travail, celui.celle-ci doit éprouver du plaisir dans ses fonctions et avec ses pairs et doit pouvoir relever des défis tout en ayant l'impression de s'éloigner de tâches routinières peu valorisantes. Dans un cas inverse, l'amotivation « [...] caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats [qu'il.elle] obtient. »⁸²

Ainsi, l'influence de la satisfaction des besoins sur le comportement des employé.e.s est une thématique de recherche qui fut amplement étudiée au travers du temps. Depuis le début des années 2000, les théories de Deci et Ryan suscitent l'attention de nombreuses études et ce, dans plusieurs domaines tels que l'éducation, la gestion, l'économie, etc. « Cet intérêt grandissant que suscite la motivation intrinsèque vient du fait qu'elle propose une explication cohérente et synergique du bien-être et de la performance au travail [...]. »⁸³ Les propositions de Deci et Ryan suggèrent donc que la satisfaction des besoins de compétence et d'autonomie agirait comme régulateur fondamental du comportement de l'individu. Ainsi, se sentir compétent.e et autonome dans son lieu de travail contribuerait de manière positive sur la motivation au travail. De plus, les besoins en termes d'appartenance sociale semblent également représenter

⁸² ROUSSEL, P., *La motivation au travail – concept et théories*, dans *Les grands auteurs en GRH*, Éditions EMS, collection *Références*, Université des Sciences Sociales Paris, 2001, p.14.

⁸³ FALL, A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014, p.711.

un puissant régulateur du comportement individuel au sein d'une organisation, et exercerait ainsi une grande influence sur la motivation des employé.e.s.⁸⁴

2.1.3 Théories de la justice organisationnelle

La théorie de la justice organisationnelle fut développée par Greenberg dès 1987 afin de définir les théories de l'équité dans les organisations. Celle-ci s'intéresse donc à la perception qu'ont les individus sur les notions d'équité au sein de leur lieu de travail. Par conséquent, la justice organisationnelle prend en considération l'ensemble des règles et des normes sociales qui caractérisent une entreprise ou une organisation sur le plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus qui conditionnent cette distribution, ainsi que des relations interpersonnelles qui y sont associées. Ainsi, la justice organisationnelle regroupe également la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle, la justice informationnelle, ainsi que le concept de justice interactionnelle.

La justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation des ressources, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions [...]. **La justice procédurale** concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation des ressources de l'organisation [...]. Elle fait référence à la perception de justice vis-à-vis des règles et des procédures utilisées. **La justice interpersonnelle** se rapporte à la qualité des relations interpersonnelles [...]. Elle est promue par un traitement digne et respectueux. **La justice informationnelle** se rapporte à la qualité de l'information communiquée [...]. Elle fait référence à la perception de justice face aux explications et à l'information reçue dans les échanges interpersonnels.

⁸⁴ FALL, A., ROUSSEL, P., *L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail*, GRH, Association de gestion des ressources humaines, France, 2017, Vol. 4, No.25, p.36

Ces deux dernières dimensions forment le concept de **justice interactionnelle**, relative à l'évaluation des aspects interpersonnels, en ce qui a trait à la communication et aux explications sur la mise en œuvre des décisions par les [supérieur.e.s] hiérarchiques [...].⁸⁵

Ainsi, la justice organisationnelle désigne la façon dont les employé.e.s considèrent s'ils.elles sont traité.e.s de manière équitable ou non au sein de leur lieu de travail. De ce fait, il existe plusieurs situations se basant sur ces quatre catégories de justices pour lesquelles un.e employé.e pourrait avoir des perceptions justes ou injustes de sa situation personnelle dans le cadre de son emploi. Assurément, certaines pratiques de gouvernance ont une incidence importante en ce qui a trait à la motivation intrinsèque des employé.e.s ainsi que sur leurs perceptions de justice au sein de l'organisation. Selon Tessema, dans *L'influence de la situation des travailleurs sur la justice organisationnelle perçue : implications managériales*, la justice organisationnelle perçue a une influence directe sur les éléments suivants : la satisfaction professionnelle ; l'engagement, la motivation et la productivité du personnel ; le comportement de citoyenneté organisationnelle ; les intentions de départ ; la satisfaction de la clientèle ; la confiance associée à la gouvernance et à l'organisation ; le harcèlement et les actes de représailles au travail, en plus de sentiments de colère et d'indignation.⁸⁶ De plus, une justice organisationnelle faible au sein d'une organisation affecterait grandement la santé mentale et physique des employé.e.s et serait directement reliée aux hausses d'épuisement professionnel et au nombre de départs en congé de maladie et en arrêt de travail.

⁸⁵ FALL, A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014, p.711-712.

⁸⁶ T. TESSEMA, M., TSEGAI, G., READY, K., et al., « L'influence de la situation des travailleurs sur la justice organisationnelle perçue : implications managériales », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 80, Éditions I.I.S.A., 2014, pages 443-444.

La perception de notre environnement [influence] la façon dont on perçoit une figure d'autorité [...], plus [le.la salarié.e] perçoit de l'injustice organisationnelle dans les pratiques managériales, plus [il.elle] perçoit [son.sa superviseur.e] comme étant [contrôlant.e et contraignant.e]. Cette perception [des superviseur.e.s] aurait un impact négatif sur la satisfaction [au travail]. [...] Il est donc nécessaire de mettre en place des pratiques de management justes, tant pendant l'allocation des ressources de l'organisation, que lors du déploiement des procédures d'évaluation ou de fixation des objectifs.⁸⁷

La pensée de Fall (2017) va dans le même sens.

Ainsi, un traitement équitable est supposé engendrer des relations d'échange de haute qualité qui par les vertus de la norme de réciprocité, devraient motiver des attitudes [positives fonctionnelles] de la part [des salarié.e.s] [...], telle que la satisfaction des besoins fondamentaux. Par conséquent, c'est la qualité de l'échange entre [le.la] manager et [ses subordonné.e.s] qui expliquerait le mieux le lien entre la justice organisationnelle et la satisfaction des besoins fondamentaux.⁸⁸

Enfin, pour se motiver, chaque individu cherche, à différents niveaux, à satisfaire des besoins psychologiques fondamentaux ainsi que des besoins d'autodétermination et ce, autant du point de vue de sa vie personnelle que professionnelle. Dans un contexte de travail, ces besoins agissent de concert avec les perceptions positives de la justice organisationnelle mise en place par l'employeur, et font en sorte de donner une raison à l'individu de souhaiter faire partie d'une organisation. Une fois tous ces besoins comblés, des sentiments de reconnaissance, de considération, de valorisation et d'accomplissement sont alors éprouvés par l'individu, ce qui contribue grandement à

⁸⁷ *Ibid.*, p.42.

⁸⁸ FALL, A., ROUSSEL, P., *L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail*, GRH, Association de gestion des ressources humaines, France, 2017, Vol. 4, No.25, p.51.

son bien-être au sein de l'institution, ainsi qu'à un sentiment d'appartenance accru envers l'organisation.

2.1.4 Sentiment d'appartenance à l'organisation

Lorsqu'elle est saine, la fierté d'appartenir à une entreprise se trouve à être une réelle motivation pour le corps professionnel d'une organisation. Celle-ci permet à l'ensemble des employé.e.s d'avoir un but commun, d'être engagé.e.s dans leur travail et d'être fidèle.s à l'institution muséale qui les emploie. Ainsi, le sentiment d'appartenance dans le contexte du travail représente le lien d'affection entre une organisation et ses employé.e.s. Ce sentiment se construit donc lorsque la vision et les objectifs d'une organisation concordent avec celles des individus qui y travaillent. « Ainsi, l'individu qui a un fort [sentiment d'appartenance] s'identifie à son organisation, à sa mission et à ses valeurs. [Cet.te employé.e] s'implique, [il.elle] est [heureux.se] d'être membre de l'organisation pour laquelle [il.elle] travaille et [il.elle] fait tout en son pouvoir pour le demeurer. »⁸⁹ En effet, selon Moreau, lorsqu'un.e employé.e est en mesure de s'identifier personnellement à son organisation et adhère aux valeurs et à l'image qu'elle projette, celui.celle-ci a le sentiment d'être concerné.e par la réussite et le succès et l'atteinte des missions de l'organisation et a tendance à s'impliquer davantage. En effet, celle-ci mentionne que :

[...] la création du sentiment d'appartenance est directement liée à *la création d'un lien de confiance*. Lorsqu'il y a cette confiance entre les individus d'une même organisation, *il y a partage de réalité, de valeurs et d'objectifs communs*.

⁸⁹ SIMARD, G., BERNARD, S., *L'influence des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines et engagement affectif: le rôle médiateur de la justice organisationnelle*, Département Organisation et Ressources Humaines, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, 2003, p.2-3.

Ceci crée également un terrain favorable au développement de l'estime de soi. Puisque chaque individu prend conscience de sa valeur, cela amène de la fierté et de l'engagement envers l'organisation et ses membres. [...] L'implication dans une organisation procure fierté et responsabilités individuelles [...], elle permet de créer de la valeur, des objectifs communs ainsi qu'un sentiment d'appartenance de la part des membres d'une même organisation. De cette création peut effectivement découler une plus grande productivité et rentabilité.⁹⁰

Selon Richer et Vallerand, dans *Construction et validation de l'Échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS)* en 1998,⁹¹ il existerait deux définitions du sentiment d'appartenance. Le sentiment d'appartenance serait en premier lieu défini par un sentiment d'intimité et de proximité entre deux ou plusieurs personnes, c'est-à-dire, qu'il y aurait un lien ou un attachement émotionnel authentique entre ces individus. En second lieu, le sentiment d'appartenance comporterait également un sentiment d'acceptation, c'est-à-dire que l'individu se sentirait compris.e, écouté.e et aurait un sentiment de confiance envers ses pairs.

D'un autre côté, comme mentionné plus tôt dans la présentation de la théorie de la motivation de Deci et Ryan (1991),⁹² des conditions de travail qui favoriseraient le sentiment d'appartenance sont en fait des déterminants importants de la participation, de la motivation, de la satisfaction et du bien-être du corps professionnel dans un milieu de travail. Le sentiment d'appartenance pourrait également avoir une incidence directe sur les taux de départs des employé.e.s. En effet, Dubois mentionne que « [...] la

⁹⁰ MOREAU, J., *Le sentiment d'appartenance comme travail de construction de sens dans l'organisation*, Mémoire de Maîtrise en lettres – Communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières, 2022, p.15.

⁹¹ RICHER, S.F., VALLERAND, R.J., *Construction et validation de l'Échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS)*, Revue Européenne de Psychologie Appliquée, vol. 48, N. 2, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal, 1998, p.2

⁹² DECI, E.L., RYAN, R.M., « A motivational approach to self integration in personality », Éditions In R. Dienstbier, *Nebraska symposium on motivation. 1990*, Lincoln : University of Nebraska Press, 1991, p.237-288.

satisfaction au travail influence grandement la santé physique et mentale des [employé.e.s]. [L'employé.e insatisfait.e] au travail, qui ne dispose d'aucun moyen pour modifier cette situation, se trouve devant une alternative très simple : rester à son emploi et développer une personnalité appauvrie ou quitter et rechercher un milieu qui corresponde davantage à ses aspirations. »⁹³

De leur côté, Blanchet et Francard mentionnent dans la section *Appartenance (sentiment d')* du *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, que le sentiment d'appartenance a un lien direct avec le concept d'identité collective. En effet, ceux-ci rapportent que le sentiment d'appartenance collectif relève du sentiment de *Soi*, c'est-à-dire la conscience de l'individu d'être reconnu par autrui. Ainsi, les auteurs mentionnent que le sentiment d'appartenance est constitué de plusieurs autres sentiments tels que le sentiment « [...] d'unité personnelle, de continuité temporelle, de participation affective, de différence individuelle, de confiance en soi, d'autonomie, de contrôle de soi, d'évaluation de soi par rapport à autrui et enfin d'identification par intégration de valeurs collectives. »⁹⁴

De plus, selon Moreau (2022), le sentiment d'appartenance est en fait une façon pour les organisations d'attirer et de garder à l'emploi la nouvelle génération de professionnel.elle.s qui souhaitent faire les choses autrement, et qui considèrent qu'un lieu de travail doit être un lieu d'épanouissement auquel on tient. Ainsi, celle-ci mentionne que le sentiment d'appartenance envers l'organisation représente une solution qui pourrait contribuer à augmenter la motivation et ainsi réduire les taux de roulements élevés au sein de celles-ci, une réalité bien présente sur le marché du travail

⁹³ DUBOIS, P., *La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques*. Documentation et bibliothèques, Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), Vol. 21, No. 3, 1975, p. 124.

⁹⁴ BLANCHET, P., FRANCARD, M., « Appartenance (sentiment d') », Sous la direction de Gilles Ferréol et Guy Jucquois, dans *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Paris, A. Colin, 2003, p.4.

québécois depuis les dernières années. En effet, « [la] qualité d'une relation entre les employé.e.s et entre ceux et celles-ci avec l'autorité qui représente l'organisation [...] peut avoir des répercussions favorables ou non sur le sentiment d'appartenance. »⁹⁵ De plus, « [la] satisfaction de ce besoin d'appartenance peut [amener] à augmenter [la] productivité dans l'organisation. [Il est donc] important pour une organisation de mettre en place un climat favorable au développement du sentiment d'appartenance de ses membres étant donné tous les bénéfices que [chacun.e] pourra en tirer. »⁹⁶

Sur le plan des impacts positifs, le développement du sentiment d'appartenance permet aux membres d'une organisation de partager des objectifs et des valeurs communes, en plus de créer des liens sociaux et affectifs qui favorisent la motivation, l'engagement et la performance des membres de l'organisation. Ainsi, « [la] présence du sentiment d'appartenance permet d'avoir une meilleure qualité de vie, une plus grande satisfaction personnelle et professionnelle ainsi qu'un réseau social fort. »⁹⁷ Il existe également un lien indéniable entre les impacts que peuvent avoir de saines pratiques de gouvernance sur le sentiment d'appartenance et la motivation au travail. En effet, la reconnaissance du travail de la part des supérieur.e.s favoriserait, selon Fall (2014), la motivation intrinsèque des employé.e.s et conduirait ceux.celles-ci à avoir une perception positive de leurs supérieur.e.s et, par conséquent, de leur organisation.⁹⁸ « Tout en contribuant à entretenir [le sentiment d'appartenance,] la reconnaissance des efforts est susceptible d'entraîner un climat de confiance dans lequel les [employé.e.s] auront une impression favorable de la direction et seront par conséquent [motivé.e.s] à

⁹⁵ MOREAU, J., *Le sentiment d'appartenance comme travail de construction de sens dans l'organisation*, Maîtrise en lettres, Université du Québec à Trois-Rivières, 2022, p.2.

⁹⁶ *Ibid.*, p.7-8.

⁹⁷ *Ibid.*, p.8.

⁹⁸ FALL, A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014, p.712-713.

se dépasser au travail [...]. »⁹⁹ Ceci rejoint également les théories de la justice organisationnelle en ce qui a trait à la justice interpersonnelle perçue dans l'organisation.

Sur le plan des impacts négatifs, un faible sentiment d'appartenance ou même l'absence de celui-ci au sein d'une organisation pourrait directement affecter la santé mentale et physique des individus, augmenter le niveau de stress, en plus de susciter l'aggravation des cas d'épuisement professionnel au sein d'une organisation. Comme le besoin d'appartenance est situé en troisième position dans la pyramide des besoins fondamentaux de Maslow, il est le niveau adjacent à celui des besoins de sécurité.

[Le] besoin de sécurité se définit comme étant, non seulement un besoin de sécurité physique, mais aussi psychologique, social, moral et affectif. [Donc,] l'estime de soi et la confiance aux autres peuvent baisser lorsqu'il y a absence du sentiment d'appartenance : [jalousie], pression, compétition : le moral des troupes en est atteint et cela peut avoir de sérieuses répercussions sur l'estime personnelle et la confiance entre les [employé.e.s] [...]. Ainsi [...] le sentiment d'appartenance permet de ressentir que ce besoin de sécurité est comblé lorsque nous avons un réseau social fort. Ceci lorsque l'on sait, en particulier, que nous sommes [entouré.e.s et considéré.e.s] par les gens de ce réseau.¹⁰⁰

L'analyse des résultats du questionnaire de cette étude consistera donc à déterminer de quelle manière ces concepts sont présents au sein des témoignages recueillis et de quelle façon ces récits d'expériences de travail positives ou négatives ont un lien avec

⁹⁹ SIMARD, G., BERNARD, S., *L'influence des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines et engagement affectif : le rôle médiateur de la justice organisationnelle*, Département Organisation et Ressources Humaines, ESG, UQAM, 2003, p.4.

¹⁰⁰ MOREAU, J., *Le sentiment d'appartenance comme travail de construction de sens dans l'organisation*, Mémoire de Maîtrise en lettres – Communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières, 2022, p.8.

les pratiques de gouvernance contemporaines observées dans le domaine muséal au Québec.

Toutefois, avant même de procéder à de l'analyse des résultats du questionnaire, une question se pose ; quelles pistes de solutions peuvent être proposées afin d'améliorer le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation des professionnel.elle.s de musées au Québec ?

Pour trouver réponse à cette question, les deux volets du questionnaire de cette étude, soit ; *Bien-être et sentiment d'appartenance à l'organisation* et *Relation de confiance des employé.e.s avec la gouvernance*, auront comme objectif de mieux comprendre le ressenti des professionnel.elle.s de musées en ce qui concerne leur niveau de bien-être au travail et l'impact que peuvent avoir les pratiques de gouvernance sur leur sentiment d'appartenance à l'organisation et sur leurs conditions de travail. Finalement, il sera question de chercher à mieux comprendre la relation de confiance qu'entretiennent les employé.e.s de musées avec la direction générale et le conseil d'administration d'institutions muséales québécoises.

2.2 Cadre pratique

Comme mentionné plus tôt, le nombre de références scientifiques accessibles au public à propos de l'incidence que peuvent avoir les pratiques de gouvernance sur le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance dans le secteur muséal se font rares. C'est pourquoi nous avons rapidement constaté qu'une recherche sur le terrain serait la meilleure option pour obtenir des données concrètes et actuelles sur le sujet.

De plus, puisque les enjeux liés aux pratiques de gouvernance sont souvent de nature délicate, il était primordial de les aborder d'un angle plus général afin d'éviter toute situation compromettante autant du côté des participant.e.s que de la recherche. Cependant, comme les employé.e.s de musées sont le cœur même de son fonctionnement, il nous apparaissait impossible de faire un état des lieux pertinent et représentatif des réalités vécues au sein des musées québécois sans prendre en considération le ressenti des professionnel.elle.s travaillant dans ce milieu.

Il fallait également mettre en place une méthode qui permettrait à la fois de recueillir des données, mais aussi de garantir aux personnes désirant participer au projet de recherche, qu'il n'y aurait aucune répercussion autant sur le plan personnel que professionnel. Pour ce faire, une méthode de collecte de données a été élaborée ne permettant en aucun cas l'identification directe ou indirecte des personnes répondantes. Le format préconisé dans le cadre de cette recherche fut donc celui d'un sondage anonyme, conçu à l'aide de la plateforme *Google Forms*. Cette plateforme fut choisie dans l'objectif de rendre le questionnaire plus accessible, tout en créant un lien de confiance auprès des participant.e.s à l'aide d'une plateforme reconnue mondialement. De plus, *Google Forms* offrait des avantages majeurs en termes d'utilisation, tels que la possibilité de consulter les réponses reçues à partir de récapitulatifs automatiques créés sous forme de graphiques et mis à jour en temps réel, mais aussi de permettre aux personnes de répondre à l'enquête depuis n'importe quel appareil mobile ou ordinateur, et ce en tout temps.

Après quelques tests et révisions, le questionnaire a finalement été structuré en trois parties, contenant des questions à choix multiples et quelques questions à réponses ouvertes. La première présentait en des termes assez généraux le sujet de l'enquête ainsi que ses objectifs. Elle garantissait l'anonymat et rappelait l'importance d'une telle recherche dans le domaine de la muséologie. La deuxième partie consistait à évaluer le degré de bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Le but ici

était de poser des questions qui permettraient de mieux comprendre comment les professionnel.elle.s de musées perçoivent leurs conditions de travail et les mesures mises en place par l'organisation pour assurer leur bien-être, mais également celles qui sont mises en place pour prévenir l'émergence d'injustices sociales au sein du musée qui les emploie. La troisième partie consistait à évaluer la relation de confiance des employé.e.s envers le conseil d'administration et la direction générale de leur institution d'attache. L'objectif de cette section était de mieux comprendre l'étendue de l'implication et de la présence active de la gouvernance auprès des employé.e.s, mais aussi au sein même de l'institution. Chacune de ces sections était également constituée d'éléments relevant des concepts centraux de notre recherche, soit : les pratiques de gouvernance, le bien-être au travail, les théories de la motivation au travail, les théories de la justice organisationnelle, ainsi que le concept de sentiment d'appartenance à l'organisation. En totalité, le questionnaire regroupait 22 questions, contenant un total de 5 questions ouvertes et de 17 questions à choix multiples (voir annexes 2 à 12).

2.2.1 Description de l'échantillon et collecte des données

La population étudiée dans le cadre de cette étude comprend des employé.e.s provenant de divers musées situés au Québec, travaillant présentement ou ayant déjà travaillé dans le passé au sein d'une institution muséale québécoise. Dans le but de recueillir les données les plus actuelles possibles, la sélection des personnes invitées à répondre à ce sondage a été réalisée de manière à prioriser des personnes ayant occupé un emploi dans un musée entre 2016 et 2023. Une partie des participant.e.s approché.e.s dans le cadre de cette étude furent sélectionné.e.s par une méthode dite virale, qui consiste à demander aux premières personnes contactées de transmettre elles-mêmes les adresses d'autres participant.e.s potentiel.elle.s. Cependant, la majorité des

participant.e.s furent contacté.e.s par le biais de la plateforme *LinkedIn*. Cette méthode permettait ainsi d'être en mesure de consulter l'historique de travail des personnes œuvrant dans le domaine de la muséologie au Québec et d'inviter uniquement celles répondant aux critères de sélection établis. Cela permettait également d'élargir l'échantillonnage en établissant un contact direct avec des professionnel.elle.s provenant de divers musées sur le territoire québécois. Grâce à cela, le questionnaire a été envoyé en version électronique à un total de 394 personnes entre le 11 avril et le 25 juin 2023. Les personnes contactées provenaient de musées situés à la fois à Montréal et ses environs, que dans les environs de la Capitale-Nationale (Québec), en plus de rejoindre le Bas-St-Laurent, les Laurentides et plusieurs autres régions du Québec. Sont recensées parmi cet échantillonnage des institutions muséales de petites et de grandes envergures aux catégories diverses, telles que ; des musées nationaux ; des musées régionaux ; des musées d'histoire ; des musées de sciences et de technologies ; des musées de sciences naturelles, des musées d'art ; des centres d'artistes ainsi que des sites historiques et des sites archéologiques. Après plus de deux mois d'enquête, 112 personnes sur 354 sollicitées provenant de 52 musées différents ont répondu au questionnaire. Ainsi, avec plus d'une centaine de répondant.e.s issu.e.s de musées s'étalant dans plusieurs régions du Québec, l'échantillon recueilli est représentatif, et permettra donc de réaliser un état des lieux assez juste des pratiques de gouvernance liées au bien-être au sein des musées québécois.

Comme cette recherche permet de collecter des informations directement liées au ressenti des participant.e.s, il est important de souligner que certaines variables permettant l'identification personnelle comme l'âge, le sexe ainsi que le statut professionnel au sein de l'institution ont été écartées afin de garantir l'anonymat des participant.e.s. Ces restrictions ont fait en sorte que les résultats ont été analysés d'un angle plus général, en ciblant l'ensemble des professionnel.elle.s de musées au Québec et non une catégorie d'emploi ou de taille de musée en particulier. De cette manière,

l'échantillonnage représente le ressenti de personnes occupant un emploi au sein de départements clés d'un musée, soit ; la conservation ; l'archivage ; la médiation ; l'éducation ; les expositions ; les services aux visiteurs ; les services techniques ; les communications ; le marketing, etc. Par soucis d'obtenir des résultats concluants et d'être en mesure de mieux analyser les données recueillies, le nom de leur organisation ainsi que le temps de service effectué au sein de ce musée était demandé aux participant.e.s. Cependant, par soucis de confidentialité et d'éthique, il est important de souligner qu'aucune institution muséale ne sera révélée dans le cadre de cette étude

2.3 Modèle d'analyse du questionnaire

C'est par une analyse qualitative que sera évaluée la majorité du questionnaire. Cette méthode d'analyse, à caractère thématique, permet d'examiner les réponses ouvertes de manière plus approfondie en prenant en compte les éléments tirés de la revue de littérature, tout en identifiant les thèmes récurrents et les similitudes observées dans les idées et les sentiments exprimés par les participant.e.s. Pour ce qui est de l'analyse des réponses aux questions à choix multiples, des techniques de visualisation tels que des diagrammes seront utilisées. Il sera également possible d'identifier quelques données quantitatives ainsi que des tendances récurrentes qui permettront de tirer des conclusions représentatives selon l'échantillonnage recueilli.

Ainsi, pour procéder à l'analyse des données correspondant aux réponses ouvertes du questionnaire, une relecture complète de chacun des témoignages a été faite à deux reprises afin d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble des inscriptions reçues. C'est lors de la deuxième lecture que l'analyse a débuté. À ce moment, la décision de distinguer les témoignages rapportant des expériences positives de celles relatant des expériences négatives a été faite. Cette distinction a alors permis de catégoriser chaque inscription au questionnaire et de l'associer aux concepts étudiés

dans le cadre de la revue de littérature développée plus tôt dans cette étude. Dès lors, cette étape de l'analyse a permis de mettre en lumière certaines thématiques récurrentes et d'observer des similitudes dans les récits des participant.e.s.

De plus, afin de pouvoir procéder à la présentation et à l'interprétation des résultats de notre enquête de manière juste, la démonstration de l'analyse sera appuyée par des citations provenant des témoignages directement tirés des réponses au questionnaire. À noter cependant que les noms des institutions muséales ainsi que toutes informations susceptibles d'identifier les participant.e.s ont été retirées et qu'une écriture inclusive a été priorisée lors de la retranscription des témoignages afin d'assurer l'anonymat.

CHAPITRE III

ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats de l'enquête menée sur le terrain auprès de professionnel.elle.s de musées situés au Québec se déploiera sur les deux volets du questionnaire. Le premier volet servira à mieux comprendre le ressenti des professionnel.elle.s de musées en ce qui a trait à leur niveau de bien-être au travail et à leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Il permettra de déterminer le niveau de satisfaction des participant.e.s en ce qui concerne les mesures mises en place pour assurer des conditions de travail saines et sécuritaires. L'analyse du deuxième volet de ce questionnaire permettra de mieux comprendre la relation de confiance qu'entretiennent les employé.e.s avec leur organisation c'est-à-dire la direction générale et le conseil d'administration de leur musée d'attache. Elle permettra également de démontrer le degré d'implication de la gouvernance dans la mise en place de procédures et d'action ayant comme objectif d'améliorer le bien-être au travail au sein de l'institution muséale, en plus de déterminer si le sentiment d'appartenance à l'organisation de la part des employé.e.s de musées est fort ou non.

3.1 Volet 1 : Bien-être au travail et sentiment d'appartenance à l'organisation

Question #1

« Veuillez écrire ci-dessous le nom de votre institution muséale d'attache. Sachez que votre réponse demeurera confidentielle et que le nom de votre institution d'attache ne sera en aucun cas divulgué. »

Cette question avait comme objectif d'effectuer un recensement des institutions muséales touchées par l'enquête. Ce sont donc 65 personnes qui ont répondu être à

l'emploi d'une institution muséale située dans la Ville de Montréal, ce qui équivaut à 58.04% des réponses reçues ; 20 personnes à l'emploi d'une institution muséale située dans la Ville de Québec, ce qui équivaut à 17.86% des réponses reçues ; alors que 27 personnes ont dit être employé.e.s au sein d'institutions muséales provenant d'autres régions du Québec, ce qui représente 24.10 % des réponses reçues. De cette manière, on peut donc en déterminer que les personnes affirmant être à l'emploi d'une institution muséale située dans la Ville de Montréal représentent un peu plus de la moitié de la totalité des 52 musées recensés dans le cadre de cette étude.

Question #2

« À une ou deux années près, combien de temps de service avez-vous effectué au sein de votre institution muséale d'attache ? »

Cette question avait comme objectif de déterminer le temps de service moyen travaillé au sein d'institutions muséales québécoises. Les résultats obtenus ont été divisés en 6 grandes catégories, représentées dans le Tableau 2 ci-dessous :

Temps de service effectué au sein d'une institution muséale au Québec	Nombre de réponses			
	Ensemble du Québec	Ville de Montréal	Ville de Québec	Autres régions du Québec
	Total : 109	65	20	24
Moins de 1 an	14 (12.84%)	12 (18.46%)	1 (5%)	1 (4.17%)
Entre 1 an et 3 ans	45 (41.28%)	28 (43.08%)	7 (35%)	10 (41.66%)
Entre 4 ans et 6 ans	20 (18.36%)	12 (18.46%)	2 (10%)	6 (25%)
Entre 7 et 9 ans	9 (8.26%)	3 (4.62%)	2 (10%)	4 (16.67%)
Entre 10 ans et 15 ans	10 (9.17%)	4 (6.15%)	4 (20%)	2 (8.33%)
Plus de 16 ans	11 (10.09%)	6 (9.23%)	4 (20%)	1 (4.17%)

Tableau 2 – Temps de service effectué au sein de l'institution muséale d'attache d'employé.e.s d'institutions muséales québécoises

Il est important de souligner que dans l'optique de laisser l'opportunité aux participant.e.s de conserver cette information anonyme, cette question était optionnelle et n'était donc pas obligatoire pour compléter le questionnaire. Ainsi, à la lecture des réponses reçues, ce sont 109 personnes sur le total des 112 participant.e.s qui ont choisi de révéler le temps de service qu'ils.elles ont effectué au sein de leur organisation. On remarque aussi dans le Tableau 2, que sur les 109 participant.e.s ; 14 personnes (12.84%) sont ou ont été à l'emploi depuis/pendant moins de 1 an ; 45 personnes (41.28%) depuis/pendant 1 an à 3 ans ; 20 personnes (18.36%) depuis/pendant 4 à 6 ans ; 9 personnes (8.26%) sont depuis/pendant 7 à 9 ans ; 10 personnes (9.17%) depuis/pendant 10 à 15 ans ; 11 personnes (10.09%) depuis/pendant plus de 16 ans. Ainsi, la majorité des employé.e.s ayant répondu à cette question ont occupé un poste au sein d'une institution muséale entre 1 an et 3 ans. Sur ce nombre, 28 personnes sont ou ont été employé.e.s dans un musée situé dans la Ville de Montréal, 7 personnes dans un musée de la Ville de Québec, alors que 10 personnes proviennent de musées situés dans les autres régions du Québec. Il est également important de souligner que le minimum de temps de service effectué dans la section *Moins de 1 an de service* était d'une durée de 4 mois de service, alors que le temps de service maximum recensé dans la section *Plus de 16 ans de service* était d'une durée de 35 ans de service. L'échantillon relevé couvre donc des temps de services larges, allant de personnes passagères au sein d'une institution muséale, à des personnes qui ont choisi d'y faire carrière.

Question #3

« En général, comment décririez-vous votre niveau de bien-être au travail ? »

Pour cette question, qui était à choix multiples et obligatoire, les participant.e.s avaient l'option de choisir entre des degrés de satisfaction allant de *Peu satisfaisant* à *Très satisfaisant*, afin d'évaluer leur ressenti concernant leur niveau de bien-être au travail et ce, d'un point de vue général. La Figure 2 démontre qu'un peu moins de la moitié des participant.e.s ont rapporté ressentir un niveau de bien-être satisfaisant sur leur lieu

de travail. On peut donc en déduire que la majorité (83.1%) des employé.e.s de musées québécois éprouvent des sentiments positifs en ce qui concerne leur niveau de bien-être au travail.

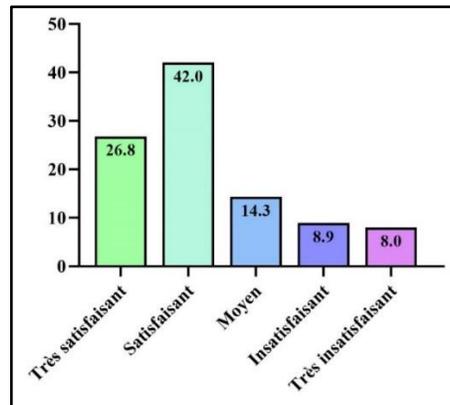


Figure 2 – Niveau de bien-être au travail des employé.e.s de musées du Québec (%)

Question #4

« Comment décririez-vous votre niveau de stress au travail ? ».

Il était demandé aux participant.e.s dans le cadre de cette question d'évaluer leur niveau de stress en ce qui concerne leur travail en général. La Figure 3 démontre des résultats qui semblent suivre une distribution normale des niveaux de stress ressentis dans les musées québécois. Cependant, en additionnant les pourcentages liés aux degrés de stress *Élevé* et *Très élevé*, on remarque que ce sont en fait 34.8% des participant.e.s qui ont mentionné ressentir des sentiment négatifs en lien avec le stress vécu sur leur lieu de travail : ceci représente un peu moins que le tiers des réponses à cette question. On peut donc en déduire que la majorité des employé.e.s d'institutions muséales ressentent du stress sur leur lieu de travail, mais que, d'une façon générale, ce sentiment ne serait pas problématique à leur fonctionnement au sein de l'organisation puisque les besoins

en termes de sécurité seraient majoritairement comblés dû à un environnement de travail sain et stable du point de vue mental et physique.

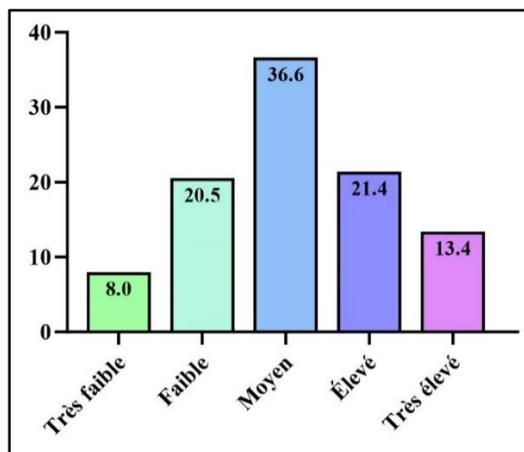


Figure 3 - Niveau de stress ressenti au travail des employé.e.s de musées du Québec (%)

Question #5

« Comment décririez-vous votre charge de travail par rapport à la description des tâches liée à votre poste ? »

Cette question avait comme objectif de mieux comprendre les niveaux d'équilibre dans la distribution des tâches de travail au sein des musées québécois, élément qui relève directement du corps gestionnaire et de la gouvernance. En effet, comme le démontre la Figure 4, la distribution de la charge de travail au sein des musées québécois pourrait bénéficier d'une amélioration, puisque le tiers des participant.e.s témoignent que leur charge de travail est moyennement équilibrée. Dès lors, la performance ainsi que les comportements fonctionnels du personnel se verraient affectés par une charge de travail trop lourde. De plus, un sentiment d'injustice pourrait naître du fait que les tâches demandées ne sont pas celles qui sont prévues dans le titre d'emploi. Ceci rejoindrait

les théories de la justice organisationnelle en ce qui concerne les perceptions des employé.e.s face à la justice distributive au sein d'une organisation.

En effet, selon l'idée de Fall dans son ouvrage *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, la justice distributive serait une des dimensions de la justice organisationnelle les plus influentes pour favoriser la motivation intrinsèque au travail. Dès lors, « [un] moyen d'y arriver serait de se soucier davantage de l'équité interne et d'éviter à tout prix toutes les formes de favoritisme dans la répartition des ressources de l'entreprise (primes, avantages en nature, responsabilités, promotions, offres de formations...). »¹⁰¹ De son côté, Boucher mentionne « [qu'il] est clair que la diversité des tâches contribue au bonheur dans les organisations, étant donné qu'elle permet aux [employé.e.s] d'apprendre et de se développer professionnellement [...]. »¹⁰²

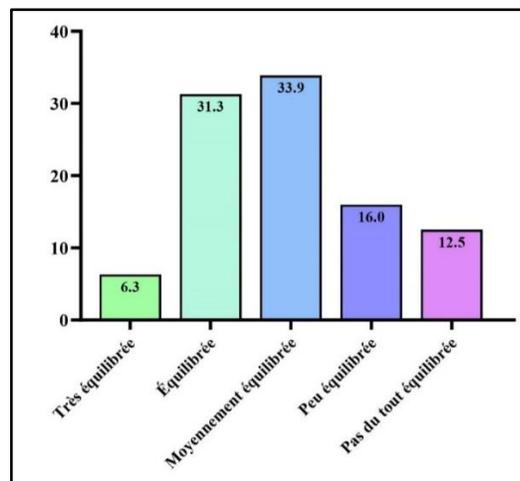


Figure 4 – Équilibre entre la charge de travail réelle par rapport à la description des tâches dans les musées du Québec (%)

¹⁰¹ FALL, A., « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 2014, p.722-723.

¹⁰² BOUCHER, Anne, *Travail, engagement et communication : Le travail comme expérience émotionnelle positive*, Université de Montréal, Département de communication, Mémoire de maîtrise, 2004, p.15.

Question #6

« Comment évaluez-vous la reconnaissance de votre travail de la part de votre organisation ou de vos supérieur.e.s immédiat.e.s ? »

Il est possible de remarquer dans les résultats représentés à la Figure 5, que la majorité des professionnel.elle.s de musées disent que leur travail est reconnu de manière positive par leur organisation ou leurs supérieur.e.s immédiat.e.s. Ainsi, selon les théories de justice organisationnelle et de la motivation au travail, les besoins en termes d'appartenance sociale, d'estime de soi et d'accomplissement seraient généralement comblés par des rétroactions positives de la part des supérieur.e.s hiérarchiques dans les musées québécois. Ceci aurait donc un impact positif sur la motivation intrinsèque de l'employé.e et sur sa perception de la justice informationnelle au sein de l'organisation. Ainsi, Fall (2014) rapporte que plusieurs travaux se sont penchés au fil du temps sur la relation entre la reconnaissance des supérieur.e.s hiérarchiques et la motivation intrinsèque.

En effet, dans leurs tout premiers travaux, Deci et Ryan soulignaient le rôle significatif des rétroactions positives en milieu de travail. Selon eux, les rétroactions verbales positives qui mettent en exergue la compétence [des salarié.e.s] favorisent [leur] motivation intrinsèque. Ces rétroactions positives se rapportent à tous les commentaires positifs relatifs aux compétences et à la performance [des salarié.e.s]. Selon Deci et Ryan (1985), les commentaires positifs peuvent rehausser la perception de compétence et la motivation intrinsèque, alors que les comportements contraignants et les commentaires négatifs produisent l'effet inverse.¹⁰³

¹⁰³ FALL, A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014, p.714-715.

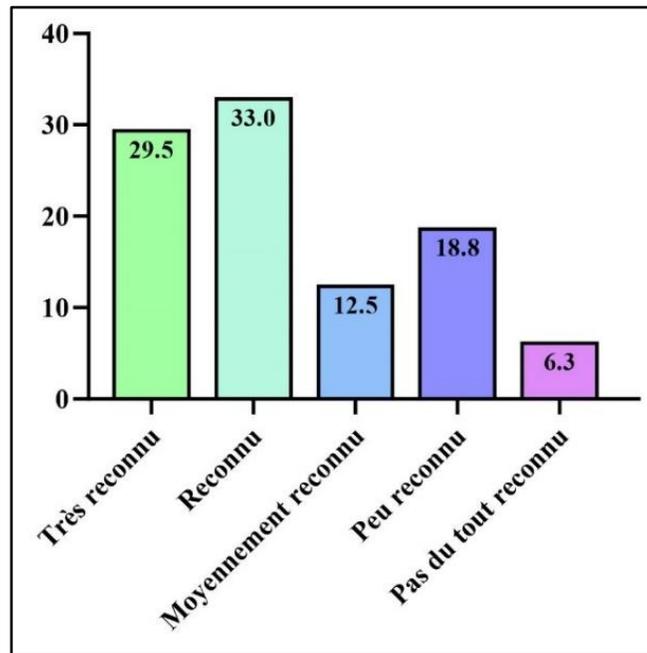


Figure 5 – Niveaux ressentis de reconnaissance de l'organisation ou des supérieur.e.s immédiat.e.s par les employé.e.s dans les musées du Québec(%)

Question #7

« Comment évaluez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ? »

Cette question avait comme objectif de mieux comprendre la place que prend le travail dans la vie personnelle et professionnelle des employé.e.s de musées au Québec. Ainsi, on remarque ici une démarcation significative d'une des données. En effet, la Figure 6 démontre que 44.6% des professionnel.elle.s de musées ont déclaré que la balance entre leur vie à l'interne et à l'externe de leur milieu de travail s'avère équilibrée. Ceci représente un peu moins que la moitié des réponses reçues pour cette question. Cependant, en additionnant les réponses dites neutres et négatives, telles que *Moyennement équilibrée*, *Peu équilibrée* ou *Pas du tout équilibrée*, on constate que ce sont 39.3% des personnes qui soulèvent des lacunes dans l'équilibre entre ces deux aspects de leur vie. Ainsi, bien que la réponse la plus populaire de la Figure 6 rapporte

un bon équilibre, il serait néanmoins important de considérer cette observation dans l'optique d'améliorer la perception de la justice distributive (répartition des tâches et des responsabilités) et de réduire les sentiments liés au stress dans les musées québécois.

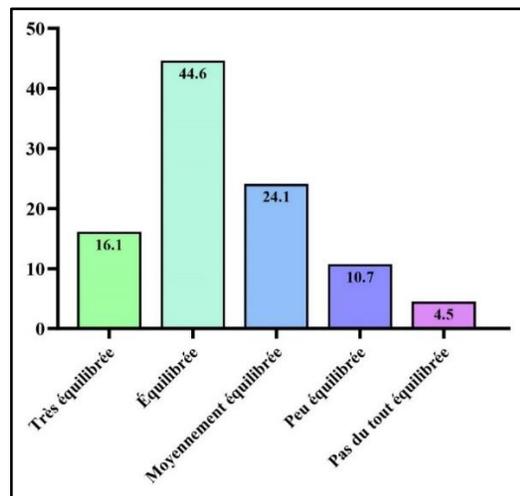


Figure 6 – Équilibre ressenti entre la vie personnelle et la vie professionnelle des employé.e.s dans les musées du Québec (%)

Question #8

« Comment décririez-vous votre sentiment d'appartenance à votre organisation ? Le sentiment d'appartenance est le ressenti d'être reconnu.e et accepté.e comme membre d'un groupe ou d'une organisation. Cela peut inclure une sensation de camaraderie, de soutien et de compréhension avec les autres membres du groupe, ainsi que le sentiment que ses valeurs personnelles rejoignent les objectifs et les valeurs de l'organisation. »

La Figure 7 démontre que la grande majorité des participant.e.s estiment que leur sentiment d'appartenance envers le musée qui les emploie est fort. En effet, si l'on additionne les deux données traitant de perceptions négatives, on remarque que seulement 17.8% des employé.e.s de musées ont un faible ou très faible sentiment d'appartenance à leur organisation. Par conséquent, l'idée de Moreau est résumée par le fait que la réussite d'une entreprise dépend entièrement des performances collectives

et individuelles. En effet, l’auteure mentionne également que le sentiment d’appartenance part d’une motivation interne, mais aussi d’une motivation externe.

Cet aspect comprend la situation en tant que telle, l’environnement de travail, la nature de l’emploi, les collègues, [le.la] gestionnaire de l’entreprise, etc. Ces éléments sont partie prenante du succès de l’organisation. Ils ont un impact direct sur les performances collectives et individuelles. Il y a donc un lien important à faire entre le bien-être et les motivations de chacun ainsi que le bonheur et la réussite collective de l’organisation.¹⁰⁴

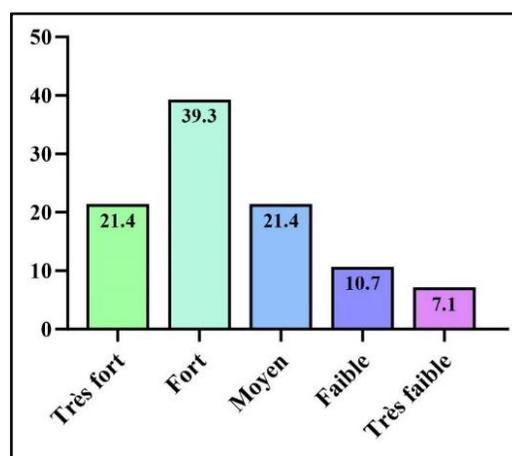


Figure 7 – Perceptions du sentiment d’appartenance à l’organisation dans les musées du Québec (%)

Question #9

« En quelques mots, veuillez décrire ce qui fait en sorte que vous poursuivez votre parcours professionnel à cet endroit, quelles sont vos motivations à venir y travailler ? Si vous avez quitté, veuillez indiquer, si vous le souhaitez, la raison de votre départ. »

¹⁰⁴ MOREAU, J., *Le sentiment d’appartenance comme travail de construction de sens dans l’organisation*, Mémoire de Maîtrise en lettres – Communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières, 2022, p.16.

Cette question, qui était ouverte, donnait l'opportunité aux participant.e.s de partager des expériences personnelles en ce qui a trait à leur motivation de continuer à travailler au sein du musée qui les emploie, ou au contraire, d'expliquer les raisons de leur départ. À la suite de la lecture des témoignages soumis dans le cadre de cette question, il a été possible, dans un premier temps, de diviser les récits des personnes toujours à l'emploi de leur institution muséale et ceux.celles ayant quitté. Ensuite, dans le but d'avoir une meilleure vue d'ensemble, les témoignages relatant des expériences positives ont été séparées de celles traitant d'expériences négatives.

À partir de ceci, il est possible de constater que dans la majorité des cas où les participant.e.s témoignent d'une expérience de travail positive, ceux.celles-ci semblent avoir un sentiment d'appartenance à l'organisation très élevé, comme en démontrait les résultats issus de la Figure 7. Ainsi, les professionnel.elle.s des musées du Québec soulignent l'importance de la reconnaissance, l'écoute et l'appui de leurs supérieur.e.s hiérarchiques et de la direction générale comme étant de fortes motivations à poursuivre leur carrière à cet endroit.

« Les valeurs de l'institution sont réellement appliquées dans l'ensemble des équipes de travail. Le bien-être des employé.e.s est vraiment au cœur de l'institution et cela paraît sur diverses politiques et procédés allant de conférences et d'ateliers sur comment prendre soin de soi et aux avantages sociaux. L'équipe de direction est humaine et accessible en tout temps. Mon travail est motivant, reconnu, apprécié tout autant que ma personne. Je ne me sens aucunement comme un numéro et je sais que mon bien-être tant personnel que professionnel est une priorité chez mes supérieur.e.s. »

De plus, plusieurs personnes ont dit rester à l'emploi dans leur musée d'attache car la mission et les valeurs de l'institution concordent avec leurs valeurs personnelles, mais aussi pour les défis ainsi que les opportunités de développement des compétences et le sentiment d'accomplissement personnel.

« La nature de l'institution, qui est extrêmement inspirante et qui me fournit une expérience de travail unique. La grande créativité et liberté dont j'ai la chance de jouir dans le cadre de mes fonctions, et la relation de confiance positive que j'entretiens avec mon.ma directeur.trice. J'ai le sentiment d'être considéré.e comme un.e égal.e, et que mes idées sont prises en considération et même concrétisées. »

Cependant, ce qui se démarque et qui a le plus été mentionné parmi l'ensemble des témoignages positifs est le rôle primordial que jouent la qualité des relations de travail avec les collègues au quotidien. En effet, presque toutes les personnes ayant fait un témoignage positif ont souligné que l'ambiance de travail et la richesse des relations interpersonnelles au sein des équipes contribuait grandement à développer leur sentiment d'appartenance envers l'organisation qui les emploie.

« Le travail, mon mandat, me passionne réellement. J'aime apprendre à tous les jours de nouvelles approches de travail et de nouvelles théories. Un autre point qui m'amène à contribuer à travailler à cette institution est la camaraderie qui est assez forte dans l'équipe [...]. Les gens sont soucieux.ses des autres, de leur bien-être et on a un réel plaisir à travailler ensemble. Chaque personne amène ses connaissances et nous en sommes tous.tes curieux.ses. »

En agissant positivement sur la reconnaissance, l'autodétermination, le sentiment d'appartenance sociale, l'estime de soi et le développement des compétences, les éléments soulevés par les témoignages des participant.e.s viennent donc rejoindre les théories d'authenticité au travail et comblent également plusieurs besoins fondamentaux selon la pyramide de Maslow (1943), en plus de concorder avec la théorie de la motivation intrinsèque de Deci et Ryan (1991).

En ce qui concerne les témoignages d'expériences négatives, l'analyse des réponses a permis de remarquer que la majorité des personnes ayant quitté leur emploi dans une institution muséale québécoise l'ont fait pour trois raisons principales, soit :

Le manque de reconnaissance ;

« J'ai quitté à cause du manque de reconnaissance, et d'un écart entre les tâches, le niveau de responsabilités et le salaire offert en contrepartie. »

L'épuisement professionnel ;

« Je quitte à cause d'un gros problème d'écoute et de confiance. Aussi parce que le climat de travail n'est pas toujours sain et que la rotation des gens est très présente. »

Ou bien parce qu'ils.elles ont vécu des situations d'injustices sociales.

« J'ai quitté, car l'environnement de travail était lourd. Mon.ma superviseur.e avait un mode de gestion toxique. Chaque journée au travail était anxiogène, car on ne savait jamais à quoi s'attendre de la part du.de la superviseur.e en termes de comportements. »

Certain.e.s participant.e.s ont également mentionné être en profond désaccord avec les valeurs de l'institution et la manière de gouverner de la part des supérieur.e.s hiérarchiques. Toutefois, c'est le manque de reconnaissance en lien avec la gouvernance qui a été la réponse la plus populaire. Finalement, on remarque également dans plusieurs cas que la motivation à rester à l'emploi dans certains musées est uniquement pour des raisons d'opportunités professionnelles : l'emploi actuel ne représente en fait qu'un tremplin qui mènera potentiellement à un emploi avec de meilleures conditions dans une autre institution muséale dans le futur.

Question #10

« Comment évaluez-vous les ressources et le soutien fournis par votre organisation pour vous aider à effectuer vos tâches de travail ? »

La Figure 8 démontre que la majorité des professionnel.elle.s de musées au Québec se sentent satisfait.e.s du soutien mis en place par leur organisation. Cependant, on remarque un enjeu puisque presque la moitié des personnes se disent être soit moyennement satisfait.e.s, insatisfait.e.s ou très insatisfait.e.s des ressources disponibles pour effectuer leurs tâches de travail.

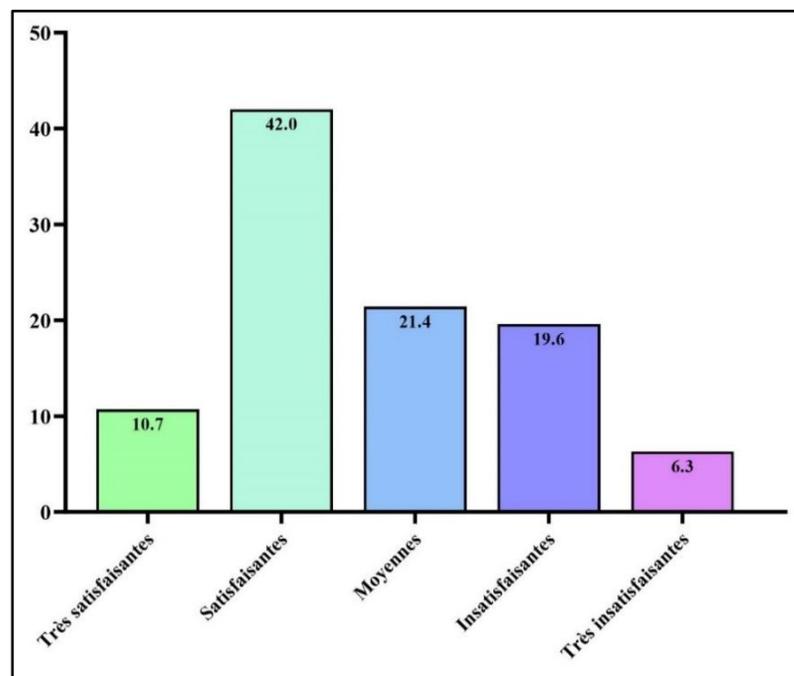


Figure 8 – Niveaux de satisfaction envers les ressources et le soutien fournis par l'organisation pour effectuer les tâches de travail dans les musées du Québec (%)

Question #11

« Comment évaluez-vous les ressources mises à votre disposition par votre organisation pour le soutien à la santé mentale et physique ? »

Cette question avait comme objectif de connaître l'avis des professionnel.elle.s de musées québécois en ce qui a trait aux ressources mises en place pour le soutien à la santé mentale et physique au travail. La Figure 9 révèle que plus de la moitié (61.6%) des participant.e.s ont choisi les options allant de *Moyennes* à *Très insatisfaisantes*. On constate que beaucoup d'employé.e.s de musées québécois considèrent que les ressources en santé mentale et physique mises en place par l'organisation ne sont pas suffisantes, voire possiblement inexistantes dans certains cas.

Puisque les enjeux de santé mentale et physique occupent la deuxième place dans la hiérarchie des besoins fondamentaux de Maslow (1943) en ce qui a trait aux besoins de sécurité (recherche d'un environnement sain et stable), ils ont donc un impact direct sur le bien-être au travail et sur le sentiment d'appartenance à l'organisation. En effet, selon Fall, « [...] la motivation reste une préoccupation centrale dans les organisations, elle est au cœur des problématiques de performance individuelle et collective, de santé et de bien-être au travail, d'implication et de fidélisation des [salarié.e.s]. »¹⁰⁵

¹⁰⁵ FALL, A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014, p. 710.

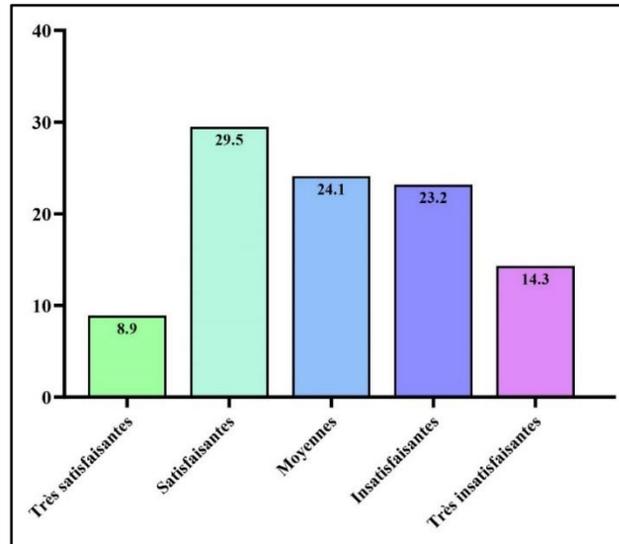


Figure 9 – Niveaux de satisfaction par rapport aux ressources en santé mentale et physique mises en place par l'organisation dans les musées du Québec (%)

Question #12

« Avez-vous déjà fait face à des injustices sociales (harcèlement et/ou discrimination) sur votre lieu de travail ? »

La Figure 10 démontre que plus de la moitié des participant.e.s n'ont jamais vécu d'injustices sociales au sein du musée qui les emploie. Bien que ce constat soit positif, il y a toujours place à améliorations, puisque ce sont presque le tiers des personnes (31.3%) qui ont répondu avoir déjà vécu des injustices sociales sur leur lieu de travail.

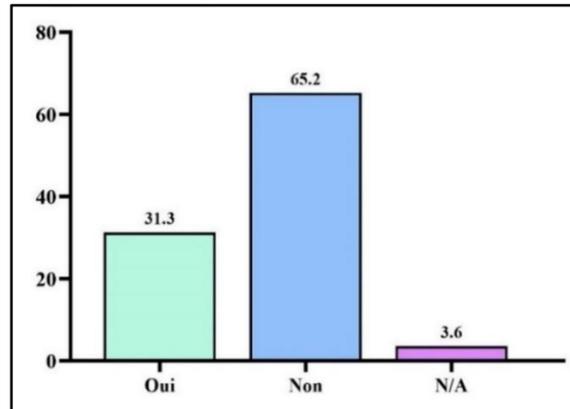


Figure 10 – Injustices sociales vécues au travail dans le secteur muséal québécois (%)

Question #13

« En cas de l'émergence de telles injustices, votre organisation a-t-elle mis en place des mesures de dénonciation claires et efficaces pour l'ensemble des employé.e.s ? »

Cette question avait comme objectif d'en connaître davantage par rapport aux procédures mises en place pour venir en aide aux personnes désirant dénoncer des injustices ou des inconduites au sein de l'organisation.

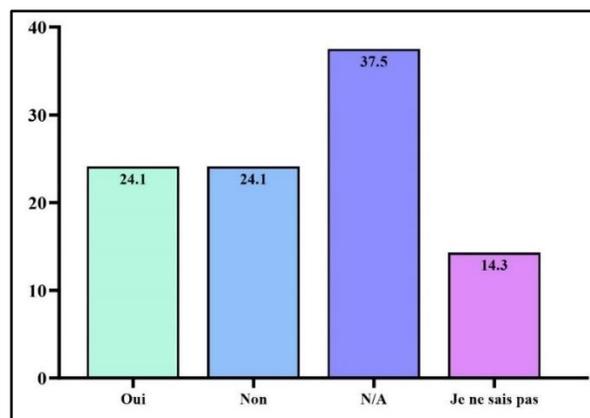


Figure 11 – Perceptions quant à la mise en place de mesures de dénonciation claires et efficaces par l'organisation dans les musées du Québec (%)

La Figure 11 démontre donc que la majorité des participant.e.s ont répondu l'option *N/A*, qui signifiait dans ce cas-ci : *Non applicable ou mesures inexistantes*. Ceci pourrait témoigner de l'existence d'enjeux communicationnels entre l'organisation et son personnel, ou tout simplement un manque d'intérêt de la part de la gouvernance de mettre en place de telles mesures, ce qui viendrait directement affecter le sentiment d'appartenance à l'organisation. Selon Fall, ces lacunes pourraient également avoir comme effet d'atteindre la perception des employé.e.s par rapport à la justice organisationnelle de l'organisation, plus particulièrement sur leur perception de justice procédurale.

En ce sens, ce sont les procédures utilisées qui informent les individus sur la valeur que leur accordent les figures d'autorité et le groupe social auquel [ils.elles] appartiennent [...]. Les procédures représentent donc elles aussi, un levier important pour la transmission des valeurs d'un groupe et pour la construction de l'appartenance et de l'identité des individus [...]. Dans ce cadre, Blader et Tyler (2005), soutiennent que la justice peut être un gage de la satisfaction du besoin psychologique d'appartenance. Elle offre de la dignité et du respect, et favorise la solidarité du groupe [...].¹⁰⁶

Question #14

« Si vous avez répondu OUI à la question précédente, veuillez donner des exemples de mesures de dénonciation claires et efficaces mises en place par votre organisation. »

Cette question était ouverte mais non obligatoire. Elle avait comme objectif de mieux comprendre les bonnes pratiques en ce qui concerne la mise en place de procédures pour dénoncer des injustices. Ainsi, 26 participant.e.s ont répondu que les mesures mises en place au sein de leur institution muséales d'attache sont claires et efficaces.

¹⁰⁶ FALL, A., ROUSSEL, P., *L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail*, GRH, Association de gestion des ressources humaines, France, 2017, Vol. 4, No.25, p.44.

« Les employé.e.s concerné.e.s sont immédiatement rencontré.e.s afin de régler la situation. Tout dépendant si c'est un cas d'harcèlement, une enquête anonyme est menée avant avec un.e membre du CA et il en résulte généralement le renvoi de l'harceleur.euse. C'est tolérance zéro pour tout ce qui touche la discrimination, les inégalités et tous autres comportements jugés inacceptables. L'objectif est que tous.tes les employé.e.s soient confortables au travail. »

De bonnes pratiques de gouvernance sont également soulevées dans plusieurs cas, en plus de différentes manières d'approcher les mesures de dénonciations de la part de la direction générale et des membres du conseil d'administration. En effet, il fut mentionné par certain.e.s participant.e.s que leurs gestionnaires reçoivent ou ont reçu des formations dans le but de mieux comprendre de quelle manière recevoir les dénonciations adéquatement. De plus, il fut également rapporté que dans certaines institutions muséales, des personnes sont mandatées pour traiter les dénonciations plus problématiques, qui viseraient des membres de la direction ou du corps gestionnaire.

Selon les témoignages recueillis, quelques institutions muséales ont aussi mis en place des mesures de prévention des risques en termes d'injustices sociales en offrant à leurs employé.e.s des formations annuelles sur le harcèlement et sa dénonciation. D'autres offrent également des mesures de dénonciation anonymes telles que des lignes de soutien téléphonique disponibles en tout temps pour dénoncer une situation problématique, des formulaires de plaintes ainsi que la mise en place de politiques d'éthique au travail et des politiques contre le harcèlement.

Question #15

« À l'inverse, si vous avez répondu NON à la question précédente, veuillez donner des exemples de raisons pour lesquelles ces mesures de dénonciation mises en place par votre organisation ne sont pas claires ni efficaces. »

Cette question est la deuxième option de réponse ouverte non obligatoire pour les participant.e.s ayant répondu à la Question 13 à savoir que les mesures de dénonciations mises en place par leur organisation ne sont pas claires ni efficaces. Dans ce cas-ci, 31 personnes ont répondu à cette question et se sont dit insatisfait.e.s soit de la nature des procédures mises en place, ou même de la manière dont celles-ci sont communiquées au membres du personnel.

« Les mesures ont été partagées de vive voix, mais le processus de dénonciation n'a pas été clairement expliqué et/ou déterminé à mon souvenir. »

On remarque aussi au sein des témoignages qu'il existe plusieurs situations de conflits d'intérêts dans les processus de dénonciation dans le réseau muséal québécois.

« Les personnes qui reçoivent les plaintes sont régies par l'organisation. Le comité qui examine les plaintes n'est pas indépendant. La direction siège sur le comité. »

« La personne à qui je devais me référer lorsque je vivais des injustices était la personne qui me faisait elle-même vivre ces injustices. Il n'y avait donc aucun recours sans avoir peur de subir des représailles. »

« J'ai déjà été témoin.te d'injustices sociales à mon travail (je n'étais pas la personne discriminée) et [la direction générale] était "l'agresseur.e". Donc aucune dénonciation n'a été mise en place de sa part... »

« Aucun accompagnement n'est fourni par le.la superviseur.e. De plus, le.la superviseur.e siège sur un comité qui sert aux dénonciations, décourageant toute personne d'y faire une plainte contre lui.elle. »

Plusieurs participant.e.s ont également mentionné vivre des inconforts à entamer un processus de dénonciation en raison de l'aspect éphémère de leur poste au sein de l'institution.

« Lorsqu'on est un.e employé.e temporaire, toute dénonciation est à éviter : Pratique de prolongement des périodes de probation sans préavis. »

Ainsi, à la lumière des témoignages présentés, il est possible d'en conclure que le fait de ne pas mettre en place des mesures de dénonciations claires et efficaces au sein des institutions muséales semble créer énormément de détresse psychologique pour les employé.e.s. 3.2 Volet 2 : Relation de confiance envers la gouvernance

Question #16

« Connaissez-vous votre conseil d'administration ? »

La Figure 12 démontre que la moitié des participant.e.s (50%) connaissent un peu les membres du conseil d'administration du musée qui les emploie. Toutefois, on remarque que beaucoup de personnes, un peu moins de la moitié (39.3%), ne le connaissent pas du tout et que peu (8.9%) connaissent très bien ces membres.

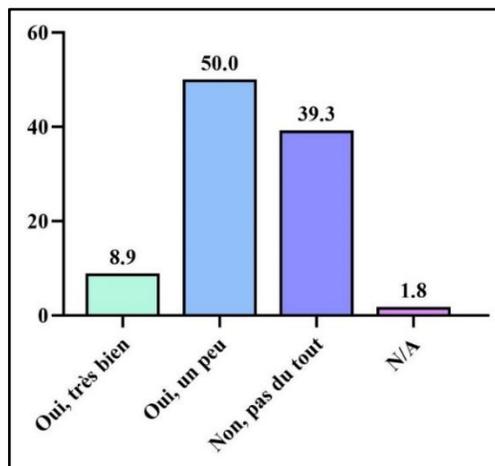


Figure 12 – Connaissance du conseil d’administration de la part des employé.e.s dans les musées du Québec (%)

Question #17

« Est-ce que votre conseil d’administration reçoit et considère les opinions et les idées des employé.e.s ? »

Cette question traite de la reconnaissance des employé.e.s par les membres du conseil d’administration. Dans la Figure 13, il est possible d’interpréter la réponse majoritaire de deux manières, soit parce qu’ils.elles ne connaissent pas leur conseil d’administration ni leurs activités, ou bien ils.elles n’ont jamais été dans une situation où ils.elles ont été amené.e.s à échanger avec le CA. Cependant, comme les réponses sont assez équivalentes dans les autres choix, on peut en comprendre que les employé.e.s de musées québécois sont mitigé.e.s par rapport à cette réponse. La considération des membres du CA pour les opinions du personnel pourrait donc être améliorée dans certains cas.

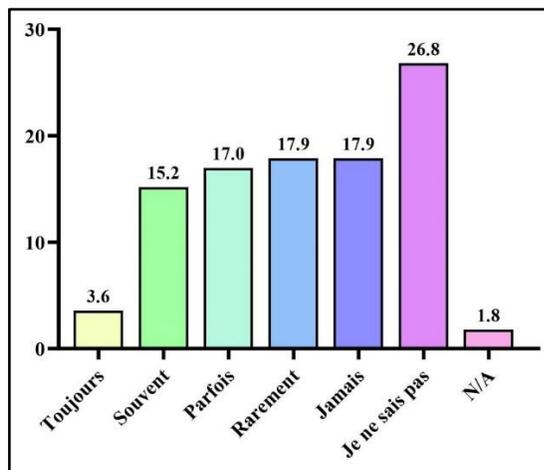


Figure 13 – Perceptions quant à la fréquence de la considération des opinions du personnel par le conseil d’administration dans les musées du Québec (%)

Question #18

« Dans quelle mesure votre conseil d’administration et/ou la direction générale font-ils preuve de transparence en ce qui concerne les prises de décisions importantes du musée? »

La Figure 14 démontre une distribution normale, c’est-à-dire une répartition équilibrée des réponses. En compilant les réponses positives, c’est-à-dire *Toujours*, *Souvent* et *Parfois*, on réalise que ce sont en fait 60.7% des participant.e.s qui disent être considéré.e.s lors de la communication des décisions importantes de leur institution. À l’inverse, ce sont 39.3% des personnes qui disent être considérées à l’occasion, pas du tout ou ne pas être au courant des plans importants de la gouvernance.

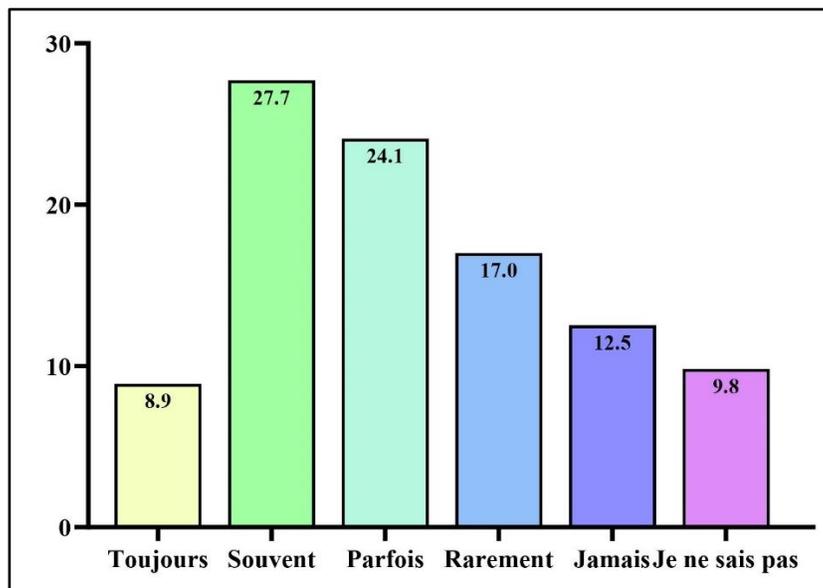


Figure 14 – Niveau de transparence perçu du conseil d’administration et de la direction générale par les employé.e.s concernant les prises de décisions importantes dans un musée du Québec (%)

Question 19

« Avez-vous confiance en votre conseil d’administration et/ou votre direction générale pour mener à bien la mission du musée ? »

Cette question fait écho aux deux précédentes et la Figure 15 confirme que les employé.e.s ont confiance en la gouvernance de leur institution pour assurer la réussite des objectifs du musée qui les emploie. En effet, on remarque qu’une donnée se démarque des autres et représente un peu moins de la moitié des réponses reçues pour cette question. Ainsi, seulement 8% des personnes interrogées ont répondu ne pas du tout avoir confiance en leur organisation pour mener à bien la mission du musée.

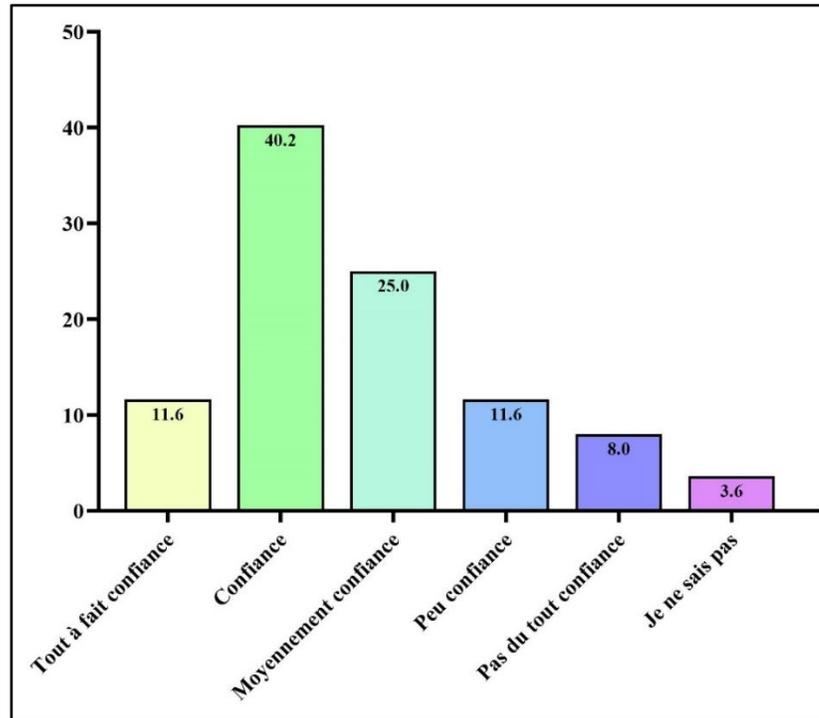


Figure 15 – Niveaux de confiance des employé.e.s envers le conseil d’administration et la direction générale pour mener à bien la mission d’une institution muséale au Québec (%)

Question #20

« Votre conseil d’administration voit-il à ce que la direction générale mette en place les politiques et règlements en matière d’équité, diversité et d’inclusion ? »

On remarque dans la Figure 16, qu’une donnée se démarque des autres : la réponse *Je ne sais pas* a été la plus populaire avec un peu plus que le tiers des inscriptions (34.8%). Il est possible d’interpréter ces résultats ainsi : la majorité des participant.e.s ne sont pas au courant des politiques mises à leur disposition par leur organisation. Ceci pourrait représenter des lacunes communicationnelles de la part de la gouvernance, qui ne communiquerait pas adéquatement ou suffisamment leurs initiatives par rapport à leurs missions sociales internes aux employé.e.s.

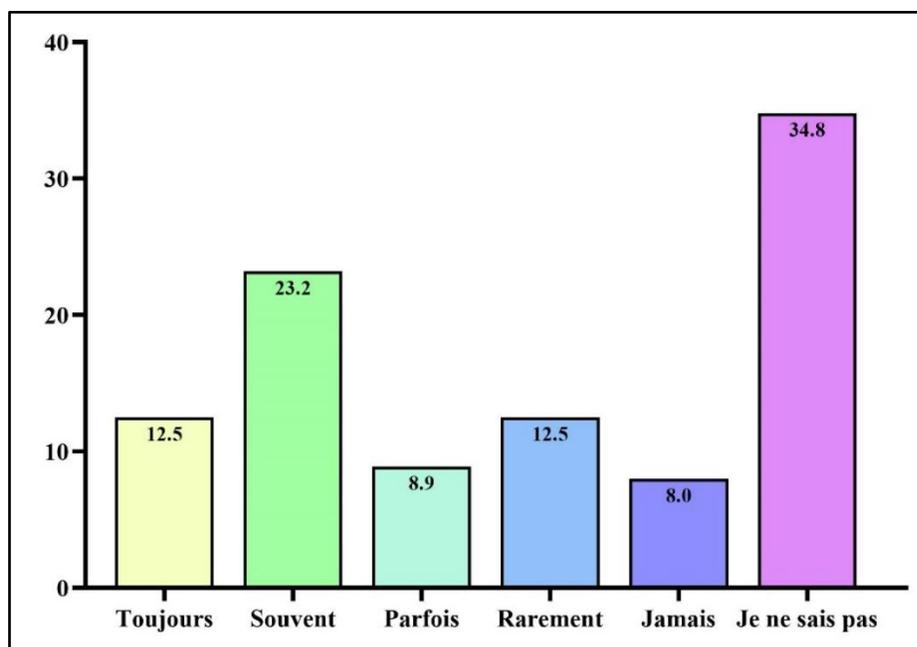


Figure 16 – Fréquence perçue de la mise en place de politiques et de règlements en matière d'équité, de diversité et d'inclusion par le conseil d'administration et la direction générale d'un musée québécois (%)

Question #21

« Le conseil d'administration voit-il à ce que des mesures efficaces soient mises en place pour maintenir un environnement de travail sain et sécuritaire ? »

La majorité des participant.e.s ont mentionné ne pas être au courant des initiatives du conseil d'administration de leur institution muséale d'attache en termes de bien-être au travail. En effet, la Figure 17 démontre qu'un peu moins que le tiers (29.5%) des personnes ont répondu ainsi. Cependant, pour le reste des options, on remarque une distribution équilibrée des perceptions des employé.e.s par rapport à cet enjeu.

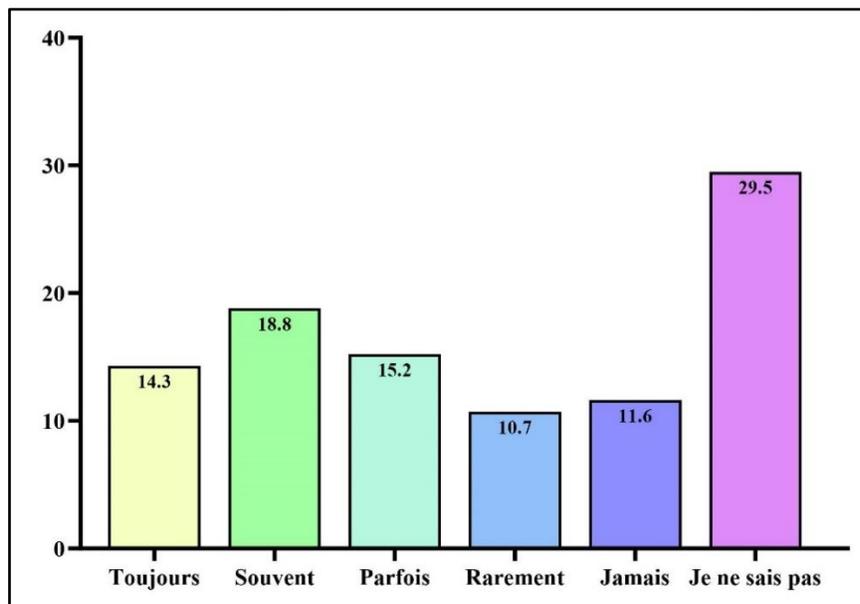


Figure 17 – Fréquence perçue de la mise en place de mesures pour assurer un environnement de travail sain et sécuritaire par le conseil d’administration d’un musée québécois (%)

Question #22

« Selon-vous, est-ce que le conseil se sent investi dans la mission du musée et en conséquence est présent et visible aux événements ? »

Bien que le conseil d’administration ne joue pas un rôle opérationnel au sein de l’organisation d’une institution muséale, cette question interroge l’investissement du CA dans les différentes activités du musée. Ainsi, il est possible de remarquer à partir de la Figure 18, que la distribution des réponses dites positives, c’est-à-dire celles allant de *Tout à fait d’accord*, *D’accord* et *Ni d’accord, ni en désaccord*, se démarque de la distribution des réponses négatives (*Pas d’accord*, *Pas du tout d’accord*, *Je ne sais pas*). En effet, on constate que d’une manière globale, les participant.e.s sont assez satisfait.e.s de l’investissement du conseil d’administration. On considère ici que les réponses à la question *Je ne sais pas*, sont négatives, puisque le fait que les employé.e.s

ne soient pas au courant de l'investissement du CA peut témoigner d'un manque de communication ou de présence de la part du CA.

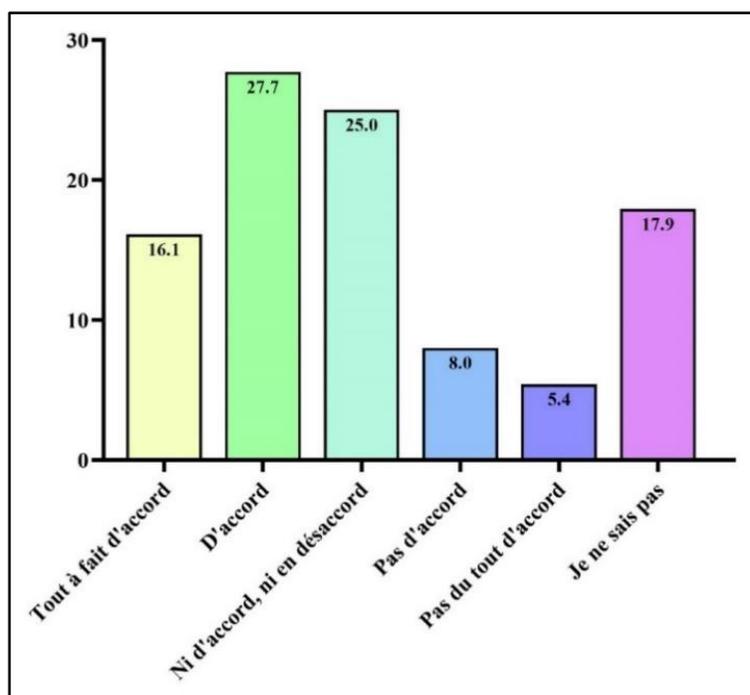


Figure 18 – Investissement et visibilité du conseil d'administration dans la mission et les événements, du point de vue d'employé.e.s de musées québécois (%)

3.3 Synthèse de l'analyse des résultats

Les constats tirés lors de l'analyse des résultats de l'enquête menée sur le terrain permettent d'affirmer, qu'en général, les employé.e.s de musées québécois sont heureux.ses dans leurs fonctions et passionné.e.s par leur travail. En effet, « [le] travail dans une institution muséale semble être une vocation de passion. Les [employé.e.s] sont [tous.tes dévoué.e.s] à la cause de leur institution ainsi qu'aux missions qu'elle

porte de l'avant, et ce même si des contraintes sont existantes. »¹⁰⁷ Il est également possible de remarquer que les professionnel.elle.s de musées au Québec ont, en général, un fort sentiment d'appartenance à leur organisation, qui est souvent caractérisé par la richesse des relations interpersonnelles entre les collègues de travail, la considération des individus dans leur entièreté de la part des supérieur.e.s hiérarchiques et la nature même de l'institution muséale qui rejoint les intérêts personnels des participant.e.s. D'autre part, les participant.e.s ont manifesté avoir une bonne satisfaction de l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle et apprécient de manière générale le soutien mis en place pour effectuer leurs tâches de travail adéquatement.

Toutefois, l'analyse a également révélé qu'il y aurait place à amélioration en ce qui concerne certaines réalités vécues à l'interne au sein des musées québécois. En effet, les tendances observées ont permis de révéler l'existence d'enjeux concernant les pratiques de gouvernance muséale, particulièrement en ce qui a trait aux notions suivantes : le manque de reconnaissance des employé.e.s ; le manque de communication et de considération des opinions des employé.e.s ; le manque de mesures de dénonciation claires et efficaces en cas d'injustices sociales ; le manque de ressources en santé mentale et physique ; la charge de travail trop élevée et des conditions de travail parfois très stressantes.

De plus, plusieurs réponses démontrent que les employé.e.s du secteur muséal québécois sont peu au courant ou ignorent complètement l'étendue des activités de leur conseil d'administration, que ce soit par rapport aux diverses politiques que les administrateur.trice.s mettent en place ou à leur investissement dans les différents événements du musée. Toutefois, d'une manière générale, les participant.e.s de notre enquête ont mentionné avoir confiance en leur organisation pour mener à bien la

¹⁰⁷ GALASSINI, A-L., *Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal : étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France*, Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, Université du Québec à Montréal, Québec, 2018, p.57

mission de leur musée d'attache et apprécier la transparence du CA et de la direction générale par rapport à la prise de décisions importantes.

Finalement, cette enquête a su faire l'état des lieux du ressenti des employé.e.s du réseau muséal québécois par rapport à la liaison entre leur bien-être au travail, et les pratiques de gouvernance au sein du musée qui les emploie. Ainsi, les résultats issus de l'analyse du questionnaire ont permis de déterminer les éléments pouvant accentuer le sentiment de bien-être et le sentiment d'appartenance à l'organisation dans les musées du Québec, ou au contraire, nuire à leur développement. Bref, bien que l'étendue des résultats soit globalement positif, il est impossible d'ignorer les enjeux et lacunes qui ont été soulevés par certain.e.s professionnel.elle.s du milieu.

CHAPITRE IV

PROPOSITIONS DE PISTES D'AMÉLIORATIONS À L'INTENTION D'INSTITUTIONS MUSÉALES QUÉBÉCOISES

À la lumière des constatations tirées dans le chapitre précédent, les prochaines sections de cette recherche seront consacrées à émettre des propositions de pistes d'améliorations à l'intention de la gouvernance des institutions muséales au Québec, en lien avec le bien-être au travail. Des outils à instaurer au sein des musées québécois seront donc proposés, qui pourraient avoir comme effet de contribuer à bonifier les perceptions des professionnel.elle.s de musées par rapport au sentiment de bien-être au travail et au sentiment d'appartenance à l'organisation.

Bien que l'on puisse remarquer un désir de changement et de renouveau des structures de gouvernance dans la littérature en muséologie, les résultats issus de cette étude démontrent qu'il existe des incohérences entre le discours théorique et les réalités vécues sur le terrain. En effet, du point de vue théorique, plusieurs écrits soulignent l'importance et la nécessité pour les dirigeant.e.s de musées d'acquérir des formations en gestion de personnel, alors qu'à l'envers de la médaille, les ressources et les outils de formation traitant de gouvernance mis à la disposition des professionnel.elle.s du secteur muséal par la SMQ et le MCCQ ne sont pas à jour, et seront bientôt datés d'une dizaine d'années, voire parfois plus.

Au regard de ce manque d'uniformité parfois observé dans les pratiques de gouvernance muséale au Québec, il est possible de questionner, à la suite des résultats issus de cette étude, l'utilisation et la reconnaissance même de ces outils. En effet, ces outils de formation n'ont aucunement été mentionnés par les participant.e.s interrogé.e.s lors de l'enquête menée auprès d'employé.e.s de musées québécois. Ceci

pourrait signifier qu'il n'y aurait pas ou très peu d'application ou d'utilisation systématique de ces ressources mises en place par la SMQ et la MCCQ sur le terrain.

Ainsi, il sera question, lors des prochaines sections de cette étude, de proposer des pistes de solutions à mettre en place au sein des musées québécois pour améliorer le bien-être au travail des employé.e.s du Québec, mais également pour mettre en valeur ces initiatives au cœur des outils et ressources disponibles pour le secteur muséal. Ces améliorations concernent donc : des changements de structures dans les fonctionnements du poste de direction générale ; la mise en place d'outils de mesure et d'évaluations du bien-être au travail ; des pistes pour améliorer le sentiment de reconnaissance des employé.e.s de la part de l'organisation ; des moyens d'améliorer le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation en mettant en place des mesures de conciliation travail-vie personnelle et en faisant des activités de *team building* ; la mise en place de mesures de dénonciations claires et efficaces ; la mise à jour des outils de formation sur la gouvernance des musées.

4.1 Changements de structures dans les fonctionnements du poste de direction générale

Les résultats issus de cette étude, ainsi que les ouvrages recensés dans le cadre de la revue de littérature, permettent de démontrer que le rôle de la direction générale d'une institution muséale peut être ardu, particulièrement en ce qui concerne le nombre important de responsabilités maintenant attribuées à ce poste. En effet, les directeur.trice.s doivent dorénavant avoir des compétences liées à la fois au monde de la gestion, mais également se montrer professionnelle.s du milieu muséal et culturel. Toutefois, il fut possible de remarquer que l'atteinte de cette polyvalence en termes de

compétences se voit parfois complexe et peut être difficile à assumer pour une seule personne, particulièrement dans un contexte où la structure organisationnelle de certains musées ne laisse pas beaucoup de place à la flexibilité. En effet, « [construites] au départ selon les approches traditionnelles de gestion et d'organisation, les institutions muséales se sont rapidement retrouvées aux prises avec une structure lourde et une forte bureaucratie. »¹⁰⁸

Comme en ont témoigné les employé.e.s de musées québécois, la lourdeur des structures hiérarchiques et pyramidales qui caractérisent l'organisation de certains musées peuvent faire en sorte de créer des enjeux communicationnels, de la confusion concernant la répartition des tâches de travail, ainsi qu'un manque de motivation au sein du corps professionnel. Ce manque de gouvernance claire pourrait ainsi grandement affecter la culture organisationnelle, mais aussi le sentiment de bien-être au travail chez les employé.e.s. De plus, certains témoignages issus de cette étude ont permis de confirmer les problématiques soulignées par Tobelem (2010) lors de la revue de littérature, soit les conséquences que peuvent avoir les différents types de direction sur le fonctionnement d'une organisation muséale. Certain.e.s participant.e.s ont mentionné qu'il pouvait être très difficile de travailler sous la direction d'une personne ne provenant pas du domaine de la muséologie. Ceci résulterait fréquemment, selon-eux-elles, à une perception de non-respect de leurs compétences professionnelles, qui engendrerait par la suite une faible adhésion de leur part aux décisions prises par la direction générale, ainsi qu'à de fortes confusions du côté communicationnel entre les supérieur.e.s hiérarchiques et leurs subordonné.e.s.

Il pourrait donc être bénéfique, comme bonne pratique de gouvernance, de mettre en place de nouvelles manières de diriger un musée en adoptant, par exemple, la direction bicéphale (Tobelem, 2010) ou même une structure de gestion horizontale. En effet,

¹⁰⁸ GAGNÉ, G., *Repenser la gestion et l'organisation des musées québécois*, Maîtrise en muséologie, Université du Québec à Montréal, 2021, p.107.

selon Tobelem, le fait de confier les tâches généralement associées au rôle de gestionnaire à un.e professionnel.elle de ce milieu, et d'attribuer les tâches dites plus scientifiques ou artistiques à un.e professionnel.elle du secteur muséal, permettrait d'alléger et d'améliorer le travail de la direction générale, mais aussi l'ambiance de travail au sein de l'organisation.¹⁰⁹ De plus, les conseils d'administration pourraient également réviser leurs normes en ce qui a trait à la sélection des candidat.e.s potentiel.elle.s à la direction générale d'un musée, pour assurer un juste milieu entre les compétences gestionnaires et muséales.

De cette manière, en intégrant cette nouvelle façon de diriger au sein d'un musée, la pluralité des membres de la direction ferait en sorte que les forces complémentaires des deux dirigeant.e.s faciliteraient les relations entre la direction générale et le conseil d'administration, mais également avec le personnel. En plus de favoriser une meilleure ambiance générale au sein de l'organisation, la direction bicéphale serait bénéfique, car « [le] partage des tâches entre deux personnes dirigeantes est susceptible de favoriser la réduction de la pression engendrée par les diverses responsabilités de haut niveau, en raison de la possibilité de bénéficier d'une plus grande diversité des talents et des expertises. »¹¹⁰

Un autre élément qui fut soulevé par les professionnel.elle.s de musées québécois fut le manque de considération du personnel dans la prise de décisions importantes de la gouvernance. Ainsi, une structure de gouvernance horizontale, c'est-à-dire « [un] mode de fonctionnement basé sur le travail d'équipe, une prise de décision consultative où les [employé.e.s], les membres de l'institution et les bénévoles peuvent être [appelé.e.s]

¹⁰⁹ TOBELEM, J-M., *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Collin, Paris, 2010, p.282-283.

¹¹⁰ AUGER, C., REID, W., *L'exploration du leadership bicéphale dans les entreprises culturelles*, HEC Montréal, 2015, p. 4.

à prendre part aux décisions[...] »¹¹¹ pourrait représenter une solution efficace pour améliorer ces enjeux. Cette structure de gouvernance aurait comme avantage de contribuer à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation et de développer la motivation intrinsèque du personnel. En effet, comme ceux.celles-ci se sentiront considéré.e.s et impliqué.e.s dans les décisions importantes prises par la gouvernance, ils.elles auront davantage tendance à contribuer à l'avancement de la mission du musée.

De plus, puisque les structures organisationnelles semblent évoluer au sein de certaines organisations depuis les dernières années, il pourrait également être intéressant d'inclure, au sein des outils et des guides de formation sur la gouvernance muséale de la SMQ et de la MCCQ, des exemples de gouvernance horizontale et bicéphale. Ceci aurait comme effet de démocratiser ces façons de fonctionner et de détacher graduellement les musées des structures pyramidales parfois lourdes que l'on retrouve au sein de certaines institutions muséales.

4.1.1 Prioriser un.e professionnel.elle du secteur muséal

Les résultats de l'enquête menée dans le cadre de cette étude ont révélé qu'un.e directeur.ice qui comprendrait la totalité des enjeux du monde muséal aurait plus de facilité à communiquer et à interagir avec le corps professionnel, contrairement à un.e dirigeant.e issu d'un autre milieu que la muséologie, qui semblerait tout simplement ne pas parler le même vocabulaire que ses employé.e.s. Dès lors, le fait de prioriser des candidat.e.s provenant du milieu culturel pourrait grandement contribuer à améliorer le bon fonctionnement interne d'un musée.

¹¹¹ TURBIDE, J., ST-LOUIS, I., et al. *La Gestion Stratégique Au Service De L'institution Muséale: Guide Pratique Pour Les Petites Équipes*. Service De Soutien Aux Institutions muséales, Direction Du Patrimoine Et De La muséologie, Ministère De La Culture, Des Communications Et De La Condition féminine, 2010, p.61.

L'aspect le plus important en termes de direction d'établissement réside en effet dans la capacité à définir une *vision* singulière, découlant des missions de l'institution et suscitant l'adhésion des [employé.e.s], des tutelles et des partenaires. Or ce sont les personnes les plus immergées dans une discipline donnée (théâtre, musique, arts plastiques, sciences, histoire de l'art...) qui ont le plus de capacité à développer cette vision. À défaut, cela conduit à une situation sous-optimale en termes de rayonnement de l'institution [...].¹¹²

Donc, puisque l'importance de ce type de formation est cruciale, il pourrait être bénéfique que les candidat.e.s provenant du secteur muséal n'ayant pas ou peu d'expérience en gestion, reçoivent des formations selon leurs besoins, et ce dès leur arrivée en poste. Par conséquent, le fait d'établir des outils sous forme de politiques et de normes, en ce qui concerne les prérequis en termes de compétences en gestion de personnel, permettrait d'assurer une embauche conditionnelle à la réussite de formations d'appoint. Ceci serait également valable pour les candidat.e.s qui n'auraient pas de formation en muséologie et proviendrait du domaine de la gestion. Bien que difficiles à appliquer, ces pistes d'amélioration pourraient donc contribuer à prévenir certaines problématiques pouvant avoir des impacts sur le bien-être du personnel, mais aussi sur celui de l'institution elle-même. « D'autre part, il va de soi qu'il n'existe pas un seul type de réponse à cette question : de la formation initiale à la formation continue, de la formation en école d'application à une formation *ad hoc*, les questions de formation doivent être réfléchies en fonction des besoins des individus [concerné.e.s] à un moment précis de leur évolution professionnelle. »¹¹³

¹¹² TOBELEM, Jean-Michel, « Chapitre 11. La direction », dans :, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art*, Éditions Armand Colin, Paris, 2017, p. 125.

¹¹³ TOBELEM, J-M., *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Collin, Paris, 2010, p.292-293.

Malgré certaines initiatives observées lors de notre enquête, il est évident que les formes de directions générales actuelles représentent des modèles ayant majoritairement été préétablis dans le monde muséal depuis des décennies. Ceux-ci seraient sujets à transformation. Effectivement, les employé.e.s de musées québécois ont témoigné d'une lourdeur administrative et hiérarchique, créant souvent des écarts considérables entre les membres de la gouvernance et le personnel. Certaines altérations au sein des pratiques de gouvernance, tels des changements de structures et la réévaluation des prérequis établis par les conseils d'administration lors de l'embauche pour accéder à un poste de direction générale, pourraient être nécessaires dans certains cas afin de contribuer à améliorer le sentiment de bien-être au travail au sein des musées québécois.

Finalement, il pourrait également être bénéfique de rendre obligatoires, pour l'ensemble des institutions muséales québécoises, certaines formations données par la SMQ, et ce principalement pour les personnes arrivant en poste à la direction générale ou comme membre d'un conseil d'administration. Les outils et guides de formation fournis par la SMQ et la MCCQ devraient aussi être davantage communiqués et utilisés sur le terrain, afin que ceux-ci soient considérés et reconnus comme des références concrètes et essentielles au bon fonctionnement d'une institution muséale.

4.2 Mesure du bien-être au travail

Une des problématiques qui fut soulevée par un grand nombre de professionnel.elle.s ayant participé au questionnaire dans le cadre de cette étude, réside dans les enjeux entourant la structure organisationnelle parfois lourde au sein d'un musée. En effet, il a été mentionné à plusieurs reprises qu'une désorganisation de la structure hiérarchique et de la répartition des responsabilités et des tâches de chacun.e,

mais également des lacunes du côté communicationnel, influencerait grandement les relations interpersonnelles à l'interne. Par conséquent, ces enjeux, témoignant d'un fossé dans les relations entre les supérieur.e.s hiérarchiques et le corps professionnel d'un musée, pourraient faire en sorte que la gouvernance se verrait désinformée concernant les perceptions réelles des employé.e.s sur leurs conditions de travail.

Donc, une piste d'amélioration possible pour une meilleure gouvernance au sein d'un musée serait de mettre en place un processus d'évaluation de la satisfaction des employé.e.s afin de prendre le pouls du personnel par rapport à la qualité de la culture organisationnelle et à leur niveau de bien-être au travail, et ce annuellement. Le fait d'établir un diagnostic organisationnel permettrait de définir un positionnement à prendre en tant qu'organisation et de construire la proposition de valeur pour les employé.e.s actuel.elle.s et futur.e.s et concourrait ainsi à améliorer les pratiques de gouvernance. Ceci permettrait également de bâtir un plan d'actions pour ancrer de bonnes pratiques au sein de la culture organisationnelle et y intégrer des éléments en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, mais surtout d'être en cohérence avec les réalités quotidiennes des employé.e.s.

Plusieurs logiciels d'optimisation de l'expérience de travail du personnel sont accessibles en ligne, tels que *Officevibe*,¹¹⁴ *Qualtrics*,¹¹⁵ *Agence Dada*,¹¹⁶ *InputKit*,¹¹⁷ et proposent des ressources, comme des sondages ou des formations, et accompagnent les organisations dans les différentes étapes du processus d'évaluation du bien-être de leurs employé.e.s. Une autre ressource pourrait s'avérer pratique en ce qui a trait au

¹¹⁴ *Office Vibe*, Récupéré de : <https://officevibe.com/fr/>

¹¹⁵ *Qualtrics*, Récupéré de :

<https://www.qualtrics.com/fr/?rid=langMatch&prevsite=en&newsite=fr&geo=CA&geomatch=>

¹¹⁶ *Agence Dada*, Récupéré de : https://agencedada.com/campagne/marque-employeur?utm_source=google&utm_medium=sem&utm_campaign=2023employeur&gclid=CjwKC-Ajwo9unBhBTEiwAipC11_SzktWUhyJeqRZ5QVXPOAMP61SnBfc0MMAVu2BwqmFm8Mt0gy7s1BoCMQMQAxD_BwE

¹¹⁷ *InputKit*, Récupéré de : <https://www.inputkit.io/fr/logiciel-experience-employes/>

développement des connaissances et à la conscientisation de la gouvernance face à la santé mentale et au bien-être au travail. Il s'agit de *Global-Watch*,¹¹⁸ qui est une plateforme internationale collaborative de bonnes pratiques durables en santé mentale, bien-être et qualité de vie au travail. En effet, on y retrouve des contenus scientifiques vulgarisés, des événements formatifs, en plus de divers outils et ressources dédiés aux employé.e.s et aux organisations de tous les domaines.

Instaurer la mesure de la satisfaction des employé.e.s sur leur bien-être au travail au sein d'une institution muséale permettrait donc de contribuer à une meilleure communication et une confiance accrue entre la direction générale, le conseil d'administration et leurs employé.e.s. La gouvernance serait donc en mesure de mieux appliquer ses multiples rôles vis-à-vis le corps professionnel. La mise en place d'un tel outil au sein du fonctionnement interne d'un musée serait un atout nécessaire pour améliorer l'expérience de travail et, donc, le sentiment d'appartenance à l'organisation.

4.3 Améliorer le sentiment de reconnaissance au travail

Comme les enjeux entourant la reconnaissance au travail ont été recensés dans la majorité des témoignages recueillis dans le cadre du questionnaire mené sur le terrain, il est possible d'affirmer que les lacunes en lien avec la reconnaissance de la part des supérieur.e.s hiérarchiques représentent une des principales préoccupations des employé.e.s d'institutions muséales québécoises. Bien que ces enjeux aient souvent un lien avec le salaire, certain.e.s participant.e.s ont également mentionné ne pas être satisfait.e.s de la reconnaissance communiquée par leurs supérieur.e.s. Dans le but d'améliorer la reconnaissance au travail dans le secteur muséal au Québec, il pourrait

¹¹⁸ Global-Watch, Récupéré de : <https://global-watch.com/fr/>

donc être bénéfique d'instaurer de meilleures stratégies de communication entre la gouvernance et le personnel.

Comme c'est à travers la reconnaissance que l'investissement et les efforts donnés au lieu de travail prend tout son sens et contribue à renforcer le sentiment d'identité et d'appartenance à l'organisation, Saint-Arnaud mentionne, dans *La reconnaissance au travail : un enjeu au cœur de la santé mentale au travail*,¹¹⁹ qu'il existe deux dimensions à la reconnaissance au travail, qui se caractérisent par des jugements portés par les autres. Son idée résume que le premier niveau de la reconnaissance consisterait à un jugement porté sur l'importance et l'utilité du travail, alors que la deuxième dimension concernerait le jugement porté sur la qualité du travail accompli. Bien que la capacité de juger par soi-même les résultats de son propre travail et de se sentir utile joue un rôle important dans le développement de soi, l'identité passe également par le regard d'autrui et par le jugement qu'il.elle porte sur la qualité et l'utilité du travail effectué. Dès lors, ce sont les supérieur.e.s hiérarchiques, les visiteur.euse.s ou bien les collègues de travail qui seront en mesure de porter un jugement sur les tâches accomplies et donner un sens aux efforts donnés.

Ainsi, du point de vue de l'employé.e, la reconnaissance peut exercer une réelle influence sur sa motivation intrinsèque et reposerait sur une notion de réciprocité sociale. De cette manière, afin de maintenir un niveau approprié de bien-être, les efforts déployés par un.e employé.e doivent être récompensés par une reconnaissance soit d'ordre personnelle (par exemple, des remerciements, la mise en place d'avantages sociaux ou une augmentation salariale) ou bien d'ordre professionnelle (par exemple, une opportunité d'avancement au sein de l'entreprise ou bien l'octroi de plus grandes responsabilités).

¹¹⁹ SAINT-ARNAUD, L., *La reconnaissance au travail : un enjeu au cœur de la santé mentale au travail*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, CRIÉVAT, 2009, p.1.

[La] reconnaissance au travail se définit en termes d'estime et de soutien de la part [des supérieur.e.s] ou des collègues, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi. La rétroaction verbale, la consultation personnelle, l'autonomie dans le travail, la valorisation des réalisations et les opportunités de développement sont autant de formes de reconnaissance au travail relevées dans la littérature [...].¹²⁰

Selon la pensée de Morin (2015), s'il existe un déséquilibre entre l'effort investi et la reconnaissance reçue, le fonctionnement et la santé psychologique de l'employé.e pourraient en être directement affectés. L'individu concerné.e verrait donc son sentiment d'appartenance à l'organisation amoindri et sa motivation intrinsèque affectée négativement. Ceci pourrait également avoir des impacts directs sur son rendement et sur son désir de faire avancer la mission de l'organisme, et même de rester à l'emploi à cet endroit.¹²¹ Ce sont, en effet des notions qui rejoignent les constats tirés lors de l'analyse des témoignages des employé.e.s de musées québécois relevés dans le cadre de cette étude. En effet, la majorité des participant.e.s ayant mentionné ne plus être à l'emploi du musée pour lequel ils.elles répondaient au questionnaire, ont rapporté avoir quitté pour cause de manque de reconnaissance de la part de leur organisation ou de leurs supérieur.e.s hiérarchiques. Parmi les récits recueillis, plusieurs ont soulevé des enjeux de reconnaissance salariales, mais la plupart ont révélé que leur travail et leurs compétences professionnelles n'étaient pas suffisamment appréciées par l'organisation.

De cette manière, afin d'améliorer les relations entre les supérieur.e.s hiérarchiques et les employé.e.s, il pourrait tout d'abord être bénéfique de susciter une meilleure communication entre ces parties. Ceci pourrait prendre la forme de remerciements,

¹²⁰ FALL, A., « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 2014, p.712.

¹²¹ MORIN, J-F., *Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnelle*, Maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, 2015, 111 p.

d'une distribution du salaire qui concorde davantage avec l'effort donné, ou bien d'avantages liés avec l'ancienneté des employé.e.s, ainsi que le respect des expertises de chacun.e. De plus, le fait de mettre en place des opportunités d'échange d'idées et de partage entre la gouvernance et les employé.e.s en ce qui concerne la prise de décisions importantes pourrait contribuer à améliorer les enjeux communicationnels au sein d'une organisation. Inclure le personnel dans l'établissement de nouvelles réglementations, dans le choix de programmations futures ou même dans l'application de nouvelles politiques au sein de l'organisation pourrait de ce fait représenter un réel outil à mettre en place pour améliorer l'ambiance générale, ainsi que le sentiment de reconnaissance des employé.e.s.

En effet, ceci ferait en sorte de combler trois besoins fondamentaux selon la pyramide de Marlow (1943), soit les besoins d'estime de soi, les besoins d'accomplissement et les besoins d'appartenance. Ainsi, la satisfaction de ces trois besoins concorderait également à la théorie de la motivation intrinsèque de Deci et Ryan (1991), en ce qui concerne le sentiment d'autodétermination, puisque le sentiment d'avoir une emprise sur des décisions importantes ainsi que le plaisir de réaliser ses tâches dans un environnement de travail sain seraient comblés.

4.4 Assurer une meilleure conciliation travail-vie personnelle

À la suite de la lecture des témoignages des employé.e.s de musées québécois relevés dans le cadre de cette étude, il fut soulevé à maintes reprises que la conciliation travail-vie personnelle représente un levier déterminant à leur degré de bien-être au travail. Bien que ces enjeux ne soient pas nouveaux, on remarque depuis la pandémie de COVID-19, un réel changement de paradigmes vis-à-vis les relations qu'entretiennent les individus avec la notion de travail. Étant ancrés directement dans

la communauté dans laquelle elles s'inscrivent, les institutions muséales n'ont pu échapper à ces enjeux. Ainsi, les difficultés occasionnées par la pandémie ont malheureusement eu un impact direct sur les conditions de travail des professionnel.elle.s d'institutions muséales et conséquemment, sur leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Cependant, malgré la crise sanitaire de 2020, on pouvait remarquer, depuis des années déjà, plusieurs signes d'épuisement professionnel liés aux difficultés concernant le manque de ressources humaines au sein des musées québécois. La pandémie n'a fait qu'accentuer ces enjeux. En effet, selon l'ICOM, ces événements ont grandement perturbé les activités muséales du monde entier, autant au niveau financier que par rapport au bien-être des employé.e.s.

Pour assurer leur sécurité et se conformer aux mesures de confinement mises en place par les gouvernements, la grande majorité du personnel des musées a dû quitter son lieu de travail. Malgré les différences régionales, les données mondiales mettent en évidence de manière significative les difficultés que rencontrent les [professionnel.elle.s] des musées dans le monde entier pour assurer les activités fondamentales de leurs institutions, mais aussi sur les plans économique, social que psychologique.¹²²

Les institutions muséales se doivent donc de suivre la cadence afin de ne pas être dépassées par le rythme effréné qu'a connu la demande concernant le monde des musées depuis sa réouverture au public. En effet, l'Institut de la statistique du Québec révèle que la fréquentation des institutions muséales québécoises ne fait qu'augmenter depuis la crise sanitaire. On y remarque que le taux de fréquentation pour la totalité des

¹²² Conseil international des musées (ICOM), *Rapport : Musées, professionnels des musées et COVID-19*, 2020, Récupéré de : <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-mus%C3%A9es-et-COVID-19-1.pdf>

musées du Québec était de 3 937 652 visiteur.euse.s en 2020, de 6 773 635 visiteur.euse.s en 2021 et de 10 608 124 visiteur.euse.s en 2022.¹²³

À l'envers de la médaille, Moreau (2022) mentionne que la nouvelle génération de professionnel.elle.s semblent maintenant avoir une vision différente de l'importance du travail dans leur vie au quotidien et s'avèrent vouloir adhérer à des horaires amoindris et des lieux de travail où ils.elles ont le sentiment que leurs valeurs concordent avec celles du musée qui les emploie.

Il y a une dualité importante qui se présente, soit le besoin de liberté et la nécessité de gagner de l'argent. Les jeunes créent un mouvement de l'emploi. [Ils.elles] veulent être [heureux.ses] dans leur domaine professionnel, [ils.elles] veulent de la reconnaissance, un climat de travail agréable avec des activités de groupes en dehors des heures de travail rémunéré ou même parfois, pendant les heures de travail. Par contre, [ils.elles] veulent pouvoir effectuer leurs tâches de l'endroit [qu'ils.elles] le désire, tout en créant un sentiment d'appartenance avec l'entreprise et leurs collègues [...]. Il y a un mouvement de souplesse qui est exigé par les milléniaux [puisqu'ils.elles] ne désirent plus se tuer à la tâche en travaillant 40 heures par semaine. [Ils.elles] ont besoin d'espace et de temps pour leurs projets personnels. [Ils.elles] ont, autrement dit, besoin de trouver une cohérence, un rapport entre leur travail et l'orientation de leur vie personnelle.¹²⁴

Ces changements de perceptions des professionnel.elle.s face à leurs conditions de travail entrent directement en confrontation avec les discours de certaines institutions muséales ayant des structures organisationnelles archaïques : les uns souhaitent dorénavant atteindre un rythme de travail davantage en symbiose avec leurs valeurs

¹²³ Institut de la statistique du Québec, *Fréquentation des institutions muséales répondantes selon la région administrative, données trimestrielles et annuelles, Québec*. Récupéré de : https://statistique.quebec.ca/fr/document/donnees-sur-la-frequentation-des-institutions-museales/tableau/frequentation-institutions-museales-selon-region-administrative-donnees-trimestrielles-et-annuelles-quebec#tri_temps=1980000000

¹²⁴ MOREAU, J., *Le sentiment d'appartenance comme travail de construction de sens dans l'organisation*, Maîtrise en lettres, Université du Québec à Trois-Rivières, 2022, p.11-12.

personnelles, alors que les autres se doivent de ne pas disparaître dans cette ambiance compétitive qui existe dorénavant au sein du monde culturel et muséal. Cependant, les résultats issus des témoignages des employé.e.s de musées québécois démontrent que, lorsque le fonctionnement d'une institution muséale est trop rigide et ne concorde pas avec les réalités personnelles des employé.e.s, ceux.celles-ci ont majoritairement tendance à quitter cet emploi pour un lieu de travail qui serait davantage propice à inclure des mesures de conciliation travail-vie personnelle dans son fonctionnement.

Ainsi lorsqu'il est question de la productivité [d'un.e employé.e] au travail, l'employeur se sent automatiquement concerné par la question. Toutefois, lorsqu'on aborde le sujet de la situation familiale, plusieurs soutiennent que cet enjeu n'est pas de leur ressort. Pourtant, il est prouvé qu'il y a corrélation directe entre l'état d'esprit [d'un.e employé.e], souvent influencé par sa vie personnelle, et sa capacité à réaliser son travail efficacement.¹²⁵

De cette façon, une solution à cet enjeu serait d'instaurer, au sein des musées du Québec, des mesures de conciliation travail-vie personnelle, qui permettraient de réduire le stress et la fatigue. Ceci entraînerait donc une augmentation de la productivité et de la créativité des employé.e.s, mais également de leur bien-être au travail. De plus, ces mesures pourraient faire en sorte d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'organisation. Forest mentionne également que les mesures à mettre en place doivent représenter des avantages ayant une valeur allant au-delà de la rémunération, car « [la] vie des [employé.e.s] ne tourne pas exclusivement autour de leur boulot. Les organisations gagnent [donc] à offrir des conditions qui leur permettent de s'épanouir dans toutes les sphères de leur vie. »¹²⁶ Ainsi, ces mesures pourraient prendre la forme

¹²⁵ DEMERS, C., Santé et qualité de vie au travail – Comment favoriser la conciliation travail-famille de vos employés, Raymond Chabot Grant Thornton, 2022. Récupéré de : <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-favoriser-equilibre-travail-famille-employes/>

¹²⁶ FOREST, V., *Gestion de personnel – 3 idées pour favoriser une meilleure conciliation travail-famille*, Plateforme Agendrix, 2020. Récupéré de : <https://www.agendrix.com/fr/blogue/3-idees-pour-favoriser-une-meilleure-conciliation-travail-famille>

: d'horaires de travail plus flexibles ; d'une politique de télétravail hybride ou aux besoins de chaque individu ; d'une semaine de travail condensée à 4 jours au lieu de 5 ; d'une augmentation du nombre de congés payés par année ; d'un programme d'aide aux employé.e.s (PAE),¹²⁷ ou bien de l'instauration d'activités de groupe sur le lieu de travail ou dans les environs.

Appliquer ces saines méthodes de gestion du personnel pourrait donc faire en sorte d'assurer le bien-être et la satisfaction des employé.e.s par rapport à leurs conditions de travail. Ces méthodes offriraient des conditions de travail optimales afin de mieux équilibrer la vie personnelle et la vie professionnelle des employé.e.s. Il pourrait également être judicieux de sonder le personnel par rapport aux besoins de chacun.e en termes de santé et de bien-être vis-à-vis la conciliation travail-vie personnelle. Ceci permettrait d'identifier les améliorations à apporter selon les besoins réels des employé.e.s, pour être en mesure d'établir des actions concrètes et pertinentes à mettre en place. Ceci rejoindrait également la mission inclusive de l'organisation, en offrant des conditions de travail davantage équitables et en résonance avec la vie des employé.e.s.

Le fait de faire circuler ce sondage au sein de l'organisation permettrait ainsi à la gouvernance d'avoir l'opportunité de connaître les opinions de leur personnel et d'analyser les éléments qui préoccupent le plus leurs employé.e.s. Par la suite, ceci permettrait d'intégrer ces suggestions sur le plan stratégique du musée, afin que ceux-ci soient graduellement considérés comme des objectifs à court et à long terme.¹²⁸

¹²⁷ Gouvernement du Canada, Services d'aide aux employés : Programme d'aide aux employés. Récupéré de : <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/sante-environnement-milieu-travail/sante-securite-travail/service-aide-employes/programme-aide-employes.html>

¹²⁸ DEMERS, C., Santé et qualité de vie au travail – Comment favoriser la conciliation travail-famille de vos employés, Raymond Chabot Grant Thornton, 2022. Récupéré de : <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-favoriser-equilibre-travail-famille-employes/>

D'autre part, comme les priorités des musées sont de plus en plus axés vers des missions inclusives, la révision des guides sur la gouvernance des musées de la SMQ et de la MCCQ pourrait inclure les bienfaits de la conciliation travail-vie personnelle, ainsi qu'une section sur l'importance de mettre en place des politiques et de règlements en matière d'équité, de diversité et d'inclusion pour assurer un climat de travail propice au bien-être. Bien que la révision de la loi sur la gouvernance des sociétés d'état (juin 2023),¹²⁹ visant à favoriser une meilleure représentativité dans les conseils d'administration, exige maintenant cet aspect pour la composition des CA, cela devrait également s'étendre à l'organisation de tous types de musées. Tous les musées auraient avantage à inclure ces politiques au sein de leur organisation, mais c'est souvent chose difficile, puisque le manque de ressources humaines et financières est en fait une barrière empêchant la mise en place de ces mécanismes au sein des plus petites institutions ou celles qui ne sont pas soumises à la loi.

4.5 Instaurer des activités de *Team Building*

Lors du recensement des témoignages collectés dans le cadre de cette étude, il a été possible de remarquer qu'un grand nombre de participant.e.s ont mentionné que les relations authentiques et le travail en équipe avec leurs collègues immédiat.e.s représentaient des facteurs majeurs de motivation et favorisaient une perception plus positive du sentiment d'appartenance en regard de leur organisation. En effet, plusieurs ont souligné apprécier l'harmonie qui régnait sur leur lieu de travail, ainsi que les

¹²⁹ Communiqué du 22 juin 2023 – Le gouvernement adopte une politique favorisant une meilleure représentativité de la diversité au sein des conseils d'administration des sociétés d'État. Récupéré de : http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Communiqués/fr/COMFR_20230622.pdf

échanges stimulants au sein de leur équipe. Cependant, d'autres participant.e.s ont aussi mentionné ne pas être assez inclus.e dans les différentes activités de groupe et se sentir isolé.e, parfois parce qu'ils.elles occupaient un emploi temporaire ou à temps partiel, ou sinon simplement par manque d'affinités ou de contacts positifs avec les autres membres du groupe. De ce fait, les résultats de l'enquête démontrent que le fait de miser sur le développement positif des relations interpersonnelles au travail pourrait représenter un outil pertinent pour accentuer le sentiment de bien-être au travail. L'idée de Gagné, dans son ouvrage *Repenser la gestion et l'organisation des musées québécois*, concorde avec ce constat, en proposant d'instaurer des activités de *Team Building* au sein des équipes de travail des institutions muséales au Québec.

[Les] activités sociales permettent aux [employé.e.s] de tisser des liens avec leurs collègues, ce qui est très bénéfique pour assurer une meilleure collaboration au travail, mais aussi pour ouvrir des discussions qui n'auraient peut-être pas été possibles dans le cadre habituel. En plus, ces activités créent un climat de travail agréable qui nourrit le sentiment d'appartenance des [employé.e.s]. De ce fait, il serait pertinent pour les musées du Québec de considérer d'intégrer d'avantage d'activités de *Team Building* dans leur planification annuelle. En conséquence, leurs [employé.e.s] seront plus [heureux.ses et motivé.e.s] ce qui limitera aussi les nouvelles embauches. En effet, le bonheur au travail crée des équipes solides et fidèles.¹³⁰

Le *Team Building*, qui signifie aussi renforcement d'équipe ou construction d'équipe, s'avère à être une méthode apparue aux États-Unis au début des années 1980, ayant comme objectif de resserrer les liens sociaux au sein d'un groupe de personnes appartenant à une organisation, telle une entreprise ou, dans le cas de cette étude, une institution muséale.¹³¹ Ces activités sociales, ayant lieu soit sur les heures de travail ou

¹³⁰ GAGNÉ, G., *Repenser la gestion et l'organisation des musées québécois*, Maîtrise en muséologie, Université du Québec à Montréal, 2021, p.85.

¹³¹ Capital avec Management, *Team building : définition et intérêt*. Récupéré de : <https://www.capital.fr/votre-carriere/team-building-definition-et-interet->

à l'extérieur des heures de travail, peuvent prendre diverses formes telles que, par exemple : des formations de travail à caractère dynamique en groupe ; des activités sportives ; des activités en plein-air ; des sorties culturelles ; des sorties au restaurant ; des activités créatives ; des activités ludiques comme des jeux, etc. Bref, peut-importe la forme que l'activité prendra, l'objectif est le même : développer et solidifier les relations interpersonnelles à l'interne, mais également hors du lieu de travail.

Ainsi, il existe de nombreuses manières d'organiser des activités de *Team Building* qui serviront à améliorer les relations et à créer des liens entre les employé.e.s. Celles-ci peuvent être organisées soit à l'interne par des membres de l'organisation, ou sinon par des professionnel.elle.s du sujet à l'externe. Cependant, selon la plateforme *Capital avec Management*, quelques règles sont toutefois à respecter :

- L'activité doit absolument se faire en équipe ou en groupe.
- Il est important, pour la cohésion de groupe, que le maximum [d'employé.e.s] y participe.
- Il convient également de privilégier les activités avec *challenge*, le but du [*Team Building*] étant aussi de permettre à [chacun.e] de donner le meilleur de [lui.elle-même] dans un esprit détendu.¹³²

Instaurer des activités de *Team Building* au sein des institutions muséales québécoises pourrait donc représenter un outil très efficace pour la gouvernance, car ceci pourrait avoir comme effet d'améliorer le climat social au sein de l'organisation. Cet outil servirait donc à réduire le stress au travail et à favoriser une meilleure ambiance dans les relations interpersonnelles, et ainsi créer des liens durables entre les collègues. Ceci pourrait ainsi faire en sorte, pour la gouvernance, d'avoir une équipe qui serait

1440303#:~:text=Ce%20terme%20anglo%2Dsaxon%2C%20qui,des%20collaborateurs%2C%20de%20mani%C3%A8re%20collective.

¹³² *Ibid.*

davantage soudée, en plus de contribuer à mêler travail et plaisir, et ce dans un climat positif, ouvert à la discussion et aux échanges. En effet, « [*Team Building*] creates stronger bonds among the members of a group. The individual members respect each other and their differences and share common goals and expectations. »¹³³ Les activités de *Team Building* pourraient également contribuer à « [...] réduire les éventuels conflits, fidéliser les [salarié.e.s] tout en luttant contre l'absentéisme, mais aussi stimuler la motivation individuelle. »¹³⁴ Les employé.e.s pourraient donc avoir davantage envie de travailler à cet endroit, grâce à cette valeur ajoutée aux avantages déjà présents dans leurs conditions de travail, ce qui contribuerait à accentuer leur sentiment d'appartenance pour leur organisation. Ainsi, ceci rejoindrait l'idée de Moreau (2022) soulevée plus tôt, soulignant que le sentiment d'appartenance pourrait représenter un réel levier pour accroître la notion de bien-être au sein d'une entreprise, puisque celui-ci joue un rôle majeur dans une ambiance de travail positive.

4.6 Instauration des mesures de dénonciation claires

Les résultats issus des témoignages recueillis auprès des employé.e.s de musées au Québec démontrent qu'il existe une sorte d'omerta bien ancrée dans le monde des musées, qui pousse les employé.e.s vivant des injustices sociales à s'abstenir d'entamer un processus de dénonciation. Les résultats de l'enquête ont également démontré que plusieurs personnes acceptent ce qui est inacceptable, soit par peur de représailles, mais

¹³³ Live about, What is Team Building ? Definition and Examples of Team Building. Récupéré de : <https://www.liveabout.com/what-is-team-building-1918270>

¹³⁴ Capital avec Management, *Team building : définition et intérêt*. Récupéré de : <https://www.capital.fr/votre-carriere/team-building-definition-et-interet-1440303#:~:text=Ce%20terme%20anglo%2Dsaxon%2C%20qui,des%20collaborateurs%2C%20de%20mani%C3%A8re%20collective>.

aussi par peur de voir leur carrière dans le domaine de la muséologie affectée. D'autres, ont souligné s'abstenir de dénoncer tout simplement parce que les plaintes ne semblent pas bien traitées ou même parfois ignorées par les personnes en charge de les recevoir.

De plus, il est possible de remarquer, par l'analyse des témoignages reçus dans le cadre de cette étude, que ces enjeux ne semblent pas être une priorité pour certaines institutions muséales. En effet, dans la majorité des cas, la dénonciation a bel et bien lieu, toutefois celle-ci s'opère, mais de manière informelle. Plusieurs personnes victimes d'injustices sur leur lieu de travail ont également mentionné ne pas souhaiter entamer de processus de dénonciation, car ces mesures étaient soit inexistantes ou appliquées de manière inadéquates dans leur institution muséale d'attache. On remarque, par exemple, qu'il existe de réels conflits d'intérêts dans les cas où une personne occupant un poste haut placé dans l'organisation siégerait également sur un comité de dénonciation. Ceci résulterait à placer la personne souhaitant dénoncer dans une situation compromettante, principalement dans les cas où la plainte viserait des membres du corps gestionnaire ou de la gouvernance.

Par conséquent, les résultats de l'enquête démontrent qu'il existe un réel malaise face à la dénonciation d'injustices sociales vécues en milieu de travail au sein des musées québécois, et ce autant du point de vue de la gouvernance que de celui des employé.e.s. Plusieurs craintes existent face à ce phénomène. En effet, celles-ci sont ressenties à la fois du côté de l'institution muséale, qui craint la gestion de plaintes inutiles ou non fondées, mais également l'apparition de plaintes de vengeances. L'analyse des résultats démontre également que le sentiment est aussi partagé du côté des employé.e.s du milieu, qui se traduisent par plusieurs inquiétudes ; celle de perdre leur emploi ; de perdre leur place au musée ; de devoir quitter le musée ; de subir des représailles de leurs pairs ou des supérieur.e.s hiérarchiques ; ou de perdre tous les avantages liés à leur poste. Les conséquences sont multiples quant à ce sentiment d'effroi partagé au sein d'une organisation, notamment le départ des employé.e.s pour cause

d'épuisement, ainsi qu'un risque accru qu'une crise de gouvernance éclate et entraîne des répercussions à l'externe. D'ailleurs, une manière de constater l'émergence d'une crise de gouvernance au sein d'une organisation peut se faire par un recensement du nombre d'employé.e.s en congé de maladie (*burn out*, dépression, etc). Il a pu être constaté, parmi les témoignages des professionnel.elle.s de musées québécois, que lorsqu'une dénonciation ne mène pas à des sanctions auprès de la personne fautive, ceci s'en suit généralement par le départ de la victime, qui quitte l'organisation soit pour un arrêt de travail ou tout simplement en rendant sa démission.

Ces inquiétudes face au manque de mesures de dénonciations claires créent un réel fossé entre le corps gestionnaire et les employé.e.s, qui n'ont guère ou peu de confiance envers l'institution qui les emploie. En effet, l'épuisement des employé.e.s face à des injustices sociales répétées et non résolues font en sorte que ces tabous, déjà bien ancrés dans le secteur muséal, persistent et créent des enjeux qui peuvent se déployer à l'externe. Fortement médiatisés et exposés sous le regard du grand public, les cas de crises de gouvernance mentionnés plus tôt ne sont en fait qu'une faible représentation des situations qui sont réellement vécues sur les lieux de travail dans le réseau muséal. Les résultats de l'enquête menée dans le cadre de cette étude démontrent donc que ces enjeux par rapport aux mesures de dénonciations et aux injustices sociales sont bel et bien réels et que ceux-ci peuvent être vécus autant au sein de petits que de grands musées. Lors de l'émergence de telles crises de gouvernance, la majorité des institutions muséales tentent cependant de régler ces problèmes à l'interne, loin de la sphère médiatique et ce, par peur d'en voir sa réputation et son image entachées. Il en revient donc à la direction générale et au conseil d'administration de veiller à ce que des mesures de dénonciation claires et efficaces soient mises en place pour maintenir un environnement de travail sain et sécuritaire, permettant la prévention de risques liés aux ressources humaines, mais aussi d'établir des procédures d'actions à prendre lors de l'émergence de telles crises à l'interne.

Ainsi, la mise en place d'un bon système de lancement d'alerte, ou de *Whistleblowing*, comme le nomme Smaili, en cas de problèmes de gouvernance représenterait un outil à instaurer au sein des musées québécois, qui viendrait protéger à la fois la personne qui dénonce et le.la dénoncé.e. Cet outil viendrait ainsi créer en un moyen d'accentuer le sentiment de bien-être au travail, en plus de renforcer la confiance des employé.e.s envers la gouvernance.

Whistleblowing is 'the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action' [...]. Whilst the public in general only knows of whistleblowing cases that the media reports on (i.e. external whistleblowing), research suggests that internal whistleblowing can be seen as an early stage of external whistleblowing, because nearly all whistleblowing starts with someone reporting wrongdoing inside their organization [...].¹³⁵

En effet, celle-ci mentionne dans *Handling Whistleblowing Reports: The Complexity of the Double Agent*, que bien que le lancement d'alerte à l'interne d'une organisation n'ait pas toujours de dénouement négatif, il arrive souvent que les plaintes soient négligées ou traitées d'une manière inadéquate par la personne la recevant. Selon Smaili, le fait d'examiner les procédures de lancement d'alerte de la perspective du *recipient*, c'est-à-dire la personne responsable de recevoir les dossiers de plaintes, serait primordial pour mieux comprendre le succès ou l'échec du traitement de certaines dénonciations au sein d'une organisation.

However, examining whistleblowing from a recipient perspective is important as it is the recipient that assesses whether wrongdoing occurred; and if so, what action they should take or whether they have the power to stop the wrongdoing

¹³⁵ SMAILI, N., VANDEKERCKHOVE, W., ARROYO PARDO, P., *Handling Whistleblowing Reports: The Complexity of the Double Agent*, Journal of Business Ethics, Université du Québec à Montréal, EDHEC Business School, Québec et France, 2022, p.279.

[...]. Besides, [...] recipient courage is just as important as that of the whistleblower and therefore, more studies are needed to understand recipient characteristics, what makes them a *hearer*, and how the interaction affects whistleblowing effectiveness [...].¹³⁶

Selon la pensée de Smaili, les *whistleblowers* représenteraient les employé.e.s désirant dénoncer une injustice à une personne de l'organisation qui serait, elle, responsable de prendre action. Cette personne serait donc les *recipients*, et seraient considéré.e.s comme étant aussi important.e.s que les *whistleblowers* car ils.elles auraient le pouvoir décisionnel des actions qui seront prises concernant la plainte. Un.e troisième acteur.trice important.e serait appelée *owner*, et serait en fait l'individu ou le groupe contrôlant l'organisation. Dans le cas de cette étude, le *owner* serait la direction générale ou le conseil d'administration d'un musée.¹³⁷ En effet, Smaili mentionne que les relations entre ces trois parties vis-à-vis le lancement d'alerte peuvent être compliquées, puisque la perception des uns n'est pas la même que les autres vis-à-vis de la gravité de l'acte dénoncé et du temps d'action pour traiter la dénonciation d'une situation problématique. Ainsi, il existerait, selon l'auteure, une relation directe entre le succès d'un lancement d'alerte et la position qu'occuperait la personne recevant la plainte au sein de l'organisation. Effectivement, celle-ci rapporte qu'une source de conflits récurrente réside dans le fait que les attentes des dénonceur.euse.s ne sont pas les mêmes que celles de la personne recevant la plainte en ce qui concerne le bon traitement de la dénonciation.

[Whistleblowers] are often focused on the outcome of a report while recipients tend to focus on due process of handling a report. Perhaps an obvious example is that from the point of view of the whistleblower the report is of wrongdoing but for the recipient the report is of alleged wrongdoing. Thus, the whistleblower expects that the recipient will take the report seriously, and that

¹³⁶ *Ibid.*, p.280.

¹³⁷ *Ibid.*, p.281-282.

the wrongdoer will be sanctioned based on the report. However, the objective of the recipient is to look for additional elements to substantiate the report and hence only take action vis-à-vis a wrongdoer when and to the extent that wrongdoing can be evidenced.¹³⁸

Une autre source de conflit résiderait ainsi dans la perception qu'aurait l'employé.e de l'effort donné par la personne recevant la plainte et par les actions des responsables de l'organisation. En effet, selon Smaili, la majorité du temps, lorsqu'une injustice n'est pas dénoncée, c'est parce que la personne vivant ces injustices considère que l'effort d'entamer un processus de dénonciation serait trop élevé par rapport aux résultats qu'ils.elles obtiendraient. « [The] top four reasons people do not report wrongdoing are that they don't believe anything would be done about it, they don't think their identity would be kept secret, they don't think the organization would protect them, and they don't trust the person they had to report to. »¹³⁹

De cette manière, Smaili propose, au sein de son ouvrage, quelques façons de gérer efficacement les dénonciations au sein d'une organisation. Il est important de noter ici que l'auteure ne cible pas particulièrement le secteur muséal dans ses recherches. Toutefois, au regard des résultats tirés des témoignages des professionnel.elle.s de musées au Québec, les solutions abordées peuvent tout à fait concorder avec les réalités vécues dans le cadre d'institutions muséales et pourraient représenter des outils à mettre en place pour améliorer le processus de dénonciation au sein d'un musée.

Tout d'abord, Smaili propose, dans son ouvrage, de responsabiliser davantage les personnes ayant le rôle de recevoir les dénonciations. Par exemple, celle-ci mentionne que le fait de donner l'opportunité d'une meilleure communication avec les employé.e.s des procédures et des actions prises vis-à-vis de la plainte ferait en sorte

¹³⁸ *Ibid.*, p.283.

¹³⁹ *Ibid.*, p.284.

de solidifier la relation de confiance entre le *whistleblower* et le *recipient*. De plus, le fait d'offrir du support psychologique et légal aux victimes pourrait, selon Smaili, réduire le stress des personnes ayant choisi de dénoncer.¹⁴⁰

[Empowered] recipients will have more chances to influence employees' perceptions about how whistleblowing reports are received and handled within the organization and what the outcomes will be. In short, empowered recipients make trustworthy internal whistleblowing process leaders [...]. Trust is not only required to motivate employees to *speak-up* but also to ensure whistleblowers that the whistleblowing system *actually works*, mostly because the recipient is empowered and committed to do the job. Therefore, it becomes crucial for organizations to designate the recipient role to the right person and to empower that role to ensure a strong internal whistleblowing system.¹⁴¹

Bref, il est possible d'en conclure que le fait d'établir une meilleure gestion des risques en instaurant un système de dénonciation clair, qui expliquerait davantage les rôles que chacun.e auront à jouer lors du traitement d'une plainte, pourrait avoir comme effet de prévenir et de rendre les conséquences d'un lancement d'alerte beaucoup moins graves au sein d'une institution muséale. Il pourrait donc être bénéfique de mettre en place un outil de travail à l'intention du corps gestionnaire d'un musée, qui permettrait d'instaurer une uniformité dans les procédures et d'établir une liste d'actions à prendre lors de dénonciations d'injustice sociales.

De plus, le fait d'offrir la possibilité aux employé.e.s de dénoncer une situation problématique de manière anonyme, en mettant en place des procédures claires et accessibles à tous.tes, ainsi que des politiques contre le harcèlement au travail, pourrait faire en sorte d'encourager les dénonciations. Ceci pourrait prendre forme, par exemple de lignes téléphoniques anonymes, de formulaires de dénonciation disponibles sur

¹⁴⁰ *Ibid.*, p.288.

¹⁴¹ *Ibid.*, p.289.

l'intranet de l'organisation ou même de mettre en place un comité externe chargé de traiter toutes dénonciations faites à l'interne. Cette dernière option permettrait de réduire toute possibilité de conflits d'intérêts, puisque les *recipients* n'auraient aucun lien avec les membres de l'organisation à l'interne.

Ces mesures pourraient notamment contribuer à réduire l'émergence de crises de gouvernance et améliorer le sentiment de bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation, en plus de solidifier la confiance entre les supérieur.e.s hiérarchiques et leurs subordonné.e.s.

La mise en place de ressources en santé mentale et physique au sein de l'organisation d'un musée pourrait aussi contribuer à améliorer le bien-être au travail et à prévenir les situations problématiques et conflictuelles. Ceci pourrait prendre la forme d'activités de formation ayant comme objectif de sensibiliser le personnel sur divers sujets, tels que le harcèlement psychologique au travail, les situations de discrimination ou même d'aborder les effets que peuvent avoir le stress et une charge de travail trop lourde sur le corps et l'esprit. Instaurer des programmes dédiés au bien-être des employé.e.s au sein d'une institution muséale pourrait aussi servir à outiller les individus en fournissant, au besoin, des consultations avec des professionnel.elle.s de la santé, ou bien de fournir une banque de données afin de les rediriger vers des ressources fiables.

Dans une optique d'amélioration des procédures de dénonciation à l'interne, il serait bénéfique d'instaurer un outil permettant de conserver des traces en ce qui a trait au dénouement des traitements des plaintes et des manières dont celles-ci ont été gérées. Ceci pourrait servir à évaluer rétroactivement les actions prises et ainsi permettre au conseil d'administration d'un musée de revoir et de bonifier les procédures mises en place.

Il pourrait aussi être pertinent d'inclure, au sein des outils et ressources sur la gouvernance des musées de la SMQ et de la MCCQ, des sections démontrant des exemples concrets de bonnes pratiques de gouvernance à instaurer vis-à-vis le personnel d'un musée. De ce fait, incorporer dans ces guides des marches à suivre et des outils pratiques pour mettre en place des mesures de dénonciation claires permettrait de démocratiser ces idées dans le monde muséal et ainsi d'encourager la gouvernance des musées à les transposer dans leur fonctionnement à l'interne.

Comme les réalités du monde muséal ont changées au fil du temps, une solution qui pourrait être apportée par la SMQ et la MCCQ, serait d'effectuer une révision complète de l'ensemble de leurs guides afin de mieux accompagner les professionnel.elle.s des institutions muséales dans leurs réalités contemporaines et d'y inclure l'importance du bien-être au travail. En effet, comme la littérature l'a démontré, le fait d'aborder les notions incluses dans les théories de la justice organisationnelle, de la motivation intrinsèque et des relations d'authenticité au travail pourrait être bénéfique pour conscientiser les membres de la gouvernance d'un musée aux besoins des employé.e.s.

Finalement, les pistes d'amélioration proposées dans les dernières sections ont permis de répondre aux questions soulevées par l'analyse des résultats de cette étude. En effet, le fait d'instaurer au sein des institutions muséales québécoises des initiatives telles que : des changements de structures dans les fonctionnements du poste de direction générale ; des outils de mesures du bien-être au travail ; des outils pour améliorer la reconnaissance au travail ; des outils pour assurer une meilleure conciliation travail-vie personnelle ; des activités de *Team Building* pour améliorer le sentiment d'appartenance au sein d'une organisation ; des mesures de dénonciation claires ; une mise à jour des outils de formation à la gouvernance muséale, viendrait améliorer à la fois les pratiques de gouvernance dans le secteur muséal, mais également contribuer à accroître le sentiment de bien-être au travail chez les professionnel.elle.s de musées québécois. Toutefois, il est important de considérer que bien que ceux-ci peuvent

représenter des outils pertinents à mettre en place au sein des institutions muséales au Québec, aucune d'entre elles n'ont réellement été évaluées dans le contexte des musées. De ce fait, il pourrait être intéressant de les inclure afin de juger de la pertinence de leur mise en place.

CONCLUSION

Les résultats issus de cette étude ont permis de constater qu'il existe un lien réel entre de saines pratiques de gouvernance muséales et le bien-être des employé.e.s au sein des musées québécois, mais que les enjeux entourant la gouvernance sont trop peu abordés autant de manière théorique que dans les réalités vécues sur le terrain. Par conséquent, comme a su le démontrer la revue de littérature, les recherches liant le bien-être des employé.e.s aux pratiques de gouvernance contemporaines se font plutôt rares, et bien qu'il soit important, ce sujet n'est pas suffisamment abordé dans les recherches liées au domaine de la muséologie au Québec.

Fort de ces constatations, la méthodologie de cette étude qualitative a été développée sur deux axes, soit un angle théorique et l'autre pratique. Dans le premier, un cadre théorique a été établi sur lesquelles se sont basées à la fois la conception du questionnaire, mais également l'analyse des données recueillies sur le terrain qui en a suivi. Ainsi, divers éléments tirés de la sociologie du travail ont servi de base à l'élaboration du questionnaire, tels que : les théories de la motivation au travail de Deci et Ryan (1991) et celle de la hiérarchie des besoins fondamentaux de Maslow (1943) ; les théories de la justice organisationnelle de Fall (2014), ainsi que les liens existants entre les relations interpersonnelles authentiques et le bien-être au travail.

Dans le second, ont été présentées les modalités de l'étude menée sur le terrain et la manière par laquelle celle-ci fut organisée. C'est donc par une enquête prenant la forme d'un questionnaire qu'il fut possible d'en connaître davantage par rapport à l'incidence que peuvent avoir les pratiques de gouvernance contemporaines sur le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation, et ce du point de vue des professionnel.elle.s de musées québécois.

L'analyse de cette étude a donc permis de mettre l'accent sur le besoin urgent pour la gouvernance muséale d'accorder davantage d'importance aux notions de bien-être au travail, et de revoir les pratiques ainsi que la structure organisationnelle de certains musées en conséquence. En effet, les observations tirées de l'analyse ont permis de démontrer que bien que les employé.e.s de musées soient majoritairement heureux.ses dans leurs fonctions et que leur sentiment d'appartenance envers leur organisation est assez fort, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour améliorer les conditions de travail et garantir de saines pratiques de gouvernance muséale au sein des musées au Québec. Il fut également possible de mettre en lumière le fossé existant entre les réalités véhiculées dans la littérature, les outils de formation sur la gouvernance des musées existants (SMQ et MCCQ), et ce qui est réellement vécu et appliqué sur le terrain.

À la lumière de ces enjeux et des constats tirés, il a été possible de proposer une série de pistes d'amélioration sous forme de recommandations, destinées à la gouvernance muséale, afin de contribuer au bien-être au sein des musées québécois. Ces pistes d'amélioration et outils touchent plus particulièrement : les possibilités de changements de structures dans les fonctionnements de la direction générale ; la mise en place de mesures d'évaluation du bien-être des employé.e.s ; la reconnaissance au travail ; l'instauration de mesures de conciliation travail-vie personnelle ; les activités de *Team Building* pour améliorer le sentiment d'appartenance à l'organisation ; la mise en place de mesures de dénonciation claires et efficaces, ainsi que la mise à jour des ressources et des outils de formation sur la gouvernance des musées.

Cette étude comporte cependant certaines limites, bien que l'échantillon recueilli permette de tirer des conclusions assez représentatives de la situation du réseau muséal québécois. Tout d'abord, puisque les données collectées lors de l'enquête sont constituées du ressenti de plusieurs individus, elles sont subjectives et donc susceptibles de varier en fonction de la personnalité de chaque personne. De plus, cette

étude se concentre uniquement sur les réalités des professionnel.elle.s du réseau muséal québécois. Afin d'obtenir un portrait encore plus complet de l'incidence des pratiques de gouvernance muséale sur le bien-être au travail, ces questions gagneraient donc à être investiguées à l'échelle canadienne, voire internationale.

En terminant, bien que chaque institution muséale ait ses propres réalités et défis, il fut possible de déterminer que les répercussions liées à un manque de gouvernance claire au sein d'une institution muséale ne font aucune discrimination : petite ou grande organisation, aucun musée n'est à l'abri d'une crise de gouvernance. Il est donc primordial pour les musées québécois de s'assurer d'instaurer de saines pratiques de gouvernance au sein de leur fonctionnement à l'interne, et ainsi susciter la confiance et le bien-être du personnel. De ce fait, il est plus que temps de trouver des solutions concrètes afin de favoriser l'adhésion des nouvelles générations de professionnel.elle.s de musées à des lieux où le bien-être au travail n'est pas seulement une option, mais bien une priorité dans les plans d'action de la gouvernance des musées au Québec. Ainsi, le fait de proposer, par l'entremise de ce projet de recherche, des pistes d'amélioration directement tirées du ressenti et des réalités des employé.e.s de musées, représente une réelle opportunité de prendre part au mouvement de changement qui s'installe de manière graduelle sur le marché du travail québécois.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, G., *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Altamira Press, United Kingdom, 2004, 402 pages.
- AUGER, C., REID, W., *L'exploration du leadership bicéphale dans les entreprises culturelles*, HEC Montréal, 2015, 23 p., [EN LIGNE] <<https://www.revuegestion.ca/l-exploration-du-leadership-bicephale-dans-les-entreprises-culturelles>>
- BALLÉ, C., *Musées et organisation*, Culture et Musées, No.2. Université d'Avignon : Actes Sud, 2003, 186 pages.
- BERGERON, Y., BAILLARGEON, L., BOSSET, P., « Gouvernance des musées et droit de la culture : état des lieux. » *Muséologies*, 10 (1), 2021, p. 29-57. [En ligne] : <<https://doi.org/10.7202/1093109ar>>
- BERGERON, Y., CÔTÉ, J-A., « Diriger sans s'excuser : patrimoine, musée et gouvernance selon Roland Arpin », *Muséologies*, L'Harmattan, Paris, 2016, 333 p.
- BERGERON, Y., CÔTÉ, J-A., « Un nouveau musée pour un nouveau monde : musée et muséologie selon Roland Arpin », *Muséologies*, L'Harmattan, Paris, 2016, 342 p.
- BIÉTRY, F., CREUSIER, J., ROBERGER, C., *Les rôles médiateurs du bien-être au travail dans la relation authenticités – épuisement professionnel*, Management international, volume 24, numéro 6, 2020, 14 pages. [En ligne] : <<https://www-erudit-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/fr/revues/mi/2020-v24-n6-mi06043/1077349ar.pdf>>
- BLANCHET, P., FRANCARD, M., « Appartenance (sentiment d') », Sous la direction de Gilles Ferréol et Guy Jucquois, dans *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Paris, A. Colin, 2003, p.18-25.
- BOUCHER, A., *Travail, engagement et communication : Le travail comme expérience émotionnelle positive*, Université de Montréal, Département de communication, Mémoire de maîtrise, 2004, 176 p.

- CAMERON, S., TOBELEM, J-M., *Art et gestion de l'art. Leadership et institutions culturelles*, Liber, Montréal, 2013, 163 pages.
- CÔTÉ, M., «Muséologie et gouvernance. » *Muséologies*, 10 (1), 2021, p.165-178. [En ligne] : < <https://doi.org/10.7202/1093115ar> >
- DECI, E.L., RYAN, R.M., « A motivational approach to self integration in personality », Éditions In R. Dienstbier, *Nebraska symposium on motivation. 1990*, Lincoln: University of Nebraska Press, 1991, p.237-288.
- DEXTER LORD, G., LORD, B., *The Manual of Museum Management*, 2nd edition, Altamira Press, United Kingdom, 2009, 332 pages.
- DUBOIS, P., *La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques*. Documentation et bibliothèques, Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED), Vol. 21, No. 3, 1975, p. 123–128. [<https://doi.org/10.7202/1055392ar>]
- FALL, A., *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2014, p. 709-731.
- FALL, A., ROUSSEL, P., *L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail*, GRH, Association de gestion des ressources humaines, France, 2017, Vol. 4, No.25, p.35 à 60.
- FRIEDMANN, G., *Quelques problèmes de définition et de limites*, dans *Sociologie du travail*, 1^{er} année, No.1, 1959, 12 p., [EN LIGNE] : https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1959_num_1_1_998
- GAGNÉ, G., *Repenser la gestion et l'organisation des musées québécois*, Maîtrise en muséologie, Université du Québec à Montréal, 2021, 125 p.
- GALASSINI, A-L., *Sentiment d'injustice sociale dans le milieu muséal : étude comparative sur le statut du personnel au Québec et en France*, Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture, Université du Québec à Montréal, Québec, 2018, 65 p.

- GOB, A., DROUGUET, N., « Chapitre 9 – Gestion de l’institution muséale », dans : , *La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*, Paris, Éditions Armand Colin, 2014, p. 293-318. [EN LIGNE] : <<https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/--9782200291181-page-293.htm>>
- MÉNARD, J., BRUNET, L., *Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail*, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal, Québec, 2010, 13 p.
- MÉNARD, J., *Authenticité et bien-être au travail, étude auprès de gestionnaires*, Département de psychologie, Université de Montréal, Faculté des Arts et des Sciences, 2008, 175 p.
- MOREAU, J., *Le sentiment d’appartenance comme travail de construction de sens dans l’organisation*, Maîtrise en lettres, Université du Québec à Trois-Rivières, 2022, 126 p.
- MORIN, J-F., *Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnelle*, Maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, 2015, 111 p.
- MUNROE, V., BRUNETTE., N., « L’épuisement professionnel (*burn-out*) : un problème réel. » *Reflets*, volume 7, numéro 1, printemps 2001, p. 165–191. <https://doi.org/10.7202/026343ar>
- MUSÉE DE LA CIVILISATION. Guide d’accueil à l’intention du personnel [Québec, Musée de la civilisation, Service des ressources humaines, 1988?], 29 p.
- MYLES, B., *Le MBAM sous la loupe*, LE DEVOIR, 17 juillet 2020. [En ligne] : <<https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/582607/congediement-de-nathalie-bondil-le-mbam-sous-la-loupe>>
- NELSON, K., *Le leadership authentique : validation d’une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes*, Université de Montréal, Département de psychologie, Thèse de doctorat, 2013, 148 p.

- PORCEDDA, A., « La gestion culturelle des musées au prisme du développement durable : évolution et enjeux contemporains. » *Muséologies*, 10 (1), 2021, p. 117-133. [En ligne] : < <https://doi.org/10.7202/1093112ar> >
- RICHER, S.F., VALLERAND, R.J., *Construction et validation de l'Échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS)*, Revue Européenne de Psychologie Appliquée, vol. 48, N. 2, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal, 1998, 10 p.
- ROUSSEL, P., *La motivation au travail – concept et théories*, dans *Les grands auteurs en GRH*, Éditions EMS, collection *Références*, Université des Sciences Sociales Paris, 2001, 20 p.
- SAINT-ARNAUD, L., *La reconnaissance au travail : un enjeu au cœur de la santé mentale au travail*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, CRIÉVAT, 2009, 2 p.
- SIMARD, G., BERNARD, S., *L'influence des pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines et engagement affectif : le rôle médiateur de la justice organisationnelle*, Département Organisation et Ressources Humaines, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, 2003, 30 p.
- SMAILI, N., VANDEKERCKHOVE, W., ARROYO PARDO, P., *Handling Whistleblowing Reports: The Complexity of the Double Agent*, Journal of Business Ethics, Université du Québec à Montréal, EDHEC Business School, Québec et France, 2022, p.279-292. [EN LIGNE]: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05176-0>
- T. TESSEMA, M., TSEGAI, G., READY, K., et al., « L'influence de la situation des travailleurs sur la justice organisationnelle perçue : implications managériales», *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 80, Éditions I.I.S.A., 2014, pages 439 à 460. [EN LIGNE] : <<https://doi.org/10.3917/risa.802.0439>>
- TOBELEM, J-M., « Chapitre 11. La direction », dans : *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art*, Éditions Armand Colin, Paris, 2017, p. 117-127. [EN LIGNE] : <<https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/la-gestion-des-institutions-culturelles-9782200616830-page-117.htm>>

- TOBELEM, J-M., *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Collin, Paris, 2010, 324 pages.

AUTRES RÉFÉRENCES

- *Agence Dada*, Récupéré de : https://agencedada.com/campagne/marque-employeur?utm_source=google&utm_medium=sem&utm_campaign=2023employeur&gclid=CjwKCAjwo9unBhBTEiwAipC11_SzktWUhyJeqRZ5QVXPOAMP61SnBfc0MMAVu2BwqmFm8Mt0gy7s1BoCMQMQA_vD_BwE
- Capital avec Management, *Team building : définition et intérêt*. Récupéré de : <https://www.capital.fr/votre-carriere/team-building-definition-et-interet-1440303#:~:text=Ce%20terme%20anglo%2Dsaxon%2C%20qui,des%20collaborateurs%2C%20de%20mani%C3%A8re%20collective.>
- Conseil international des musées (ICOM), *Rapport : Musées, professionnels des musées et COVID-19*, 2020, Récupéré de : <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-mus%C3%A9es-et-COVID-19-1.pdf>
- Communiqué du 22 juin 2023 – Le gouvernement adopte une politique favorisant une meilleure représentativité de la diversité au sein des conseils d’administration des sociétés d’État. Récupéré de : http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Communiqués/fr/COMFR_20230622.pdf
- DEMERS, C., Santé et qualité de vie au travail – Comment favoriser la conciliation travail-famille de vos employés, Raymond Chabot Grant Thornton, 2022. Récupéré de : <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-favoriser-equilibre-travail-famille-employes/>
- FOREST, V., *Gestion de personnel – 3 idées pour favoriser une meilleure conciliation travail-famille*, Plateforme Agendrix, 2020. Récupéré de :

<https://www.agendrix.com/fr/blogue/3-idees-pour-favoriser-une-meilleure-conciliation-travail-famille>

- Global-Watch, Récupéré de : <https://global-watch.com/fr/>
- Gouvernement du Canada, Services d'aide aux employés : Programme d'aide aux employés. Récupéré de : <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/sante-environnement-milieu-travail/sante-securite-travail/service-aide-employes/programme-aide-employes.html>
- ICOM. (2022). *L'ICOM approuve une nouvelle définition de musée*. Récupéré de : <https://icom.museum/fr>
- InputKit, Récupéré de : <https://www.inputkit.io/fr/logiciel-experience-employes/>
- Institut de la statistique du Québec, *Fréquentation des institutions muséales répondantes selon la région administrative, données trimestrielles et annuelles, Québec*. Récupéré de : https://statistique.quebec.ca/fr/document/donnees-sur-la-frequentation-des-institutions-museales/tableau/frequentation-institutions-museales-selon-region-administrative-donnees-trimestrielles-et-annuelles-quebec#tri_temps=19800000000
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), *La gouvernance en bref*. Récupéré de : <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance/#:~:text=La%20gouvernance%2C%20dans%20sa%20forme,attentes%20de%20ses%20parties%20prenantes>
- La hiérarchie des besoins selon Maslow, Image Récupérée de : <https://blog.waalaxy.com/pyramide-de-maslow/>
- Live about, *What is Team Building ? Definition and Examples of Team Building*. Récupéré de : <https://www.liveabout.com/what-is-team-building-1918270>
- MUSEUMNEXT, *Covid created a change in mindset in museums, now what will we do with it ?*, Récupéré de : <https://www.museumnext.com/article/covid-created-a-change-in-mindset-in-museums-now-what-will-we-do-with-it/>

- *Office Vibe*, Récupéré de : <https://officevibe.com/fr/>
- *Qualtrics*, Récupéré de : <https://www.qualtrics.com/fr/?rid=langMatch&prevsite=en&newsite=fr&geo=CA&geomatch=>
- SOCIÉTÉ DES MUSÉES DU QUÉBEC, *La gouvernance des institutions muséales : guide à l'usage des directions et des conseils d'administrations*, SMQ – La gouvernance des institutions muséales – Guide électronique, s.d, Québec, 25 p. Récupéré de : <https://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/guidesel/gouvernance/accueil.htm>
- TURBIDE, J., ST-LOUIS, I., et al. *La Gestion Stratégique Au Service De L'institution Muséale : Guide Pratique Pour Les Petites Équipes*. Service de soutien aux institutions muséales (SSIM), Direction du Patrimoine et de la muséologie, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2010. [EN LIGNE] : <<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2008043>>

ANNEXES

Sondage : *Pratiques de gouvernance dans le contexte d'institutions muséales : quelle influence sur le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à l'employeur ?*

Ce questionnaire **complètement anonyme** sert à évaluer de quelle manière la relation de confiance qu'ont les professionnel.elle.s de musées envers leur conseil d'administration et la direction générale peut avoir un impact sur le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à l'employeur.

Cette recherche a plusieurs objectifs importants, dont celui d'identifier les facteurs qui contribuent à créer un environnement de travail sain pour les employé.e.s de musées, mais également ceux qui peuvent mener à un faible sentiment d'appartenance à l'employeur. Au terme de cette étude, il sera possible de proposer des pistes d'améliorations concrètes et adaptées aux besoins réels de professionnel.elle.s de musées, qui serviront à améliorer le bien-être au travail sein de ces organisations.

Les résultats issus de ce questionnaire permettront de mieux analyser les pratiques de gouvernance dans les musées étudiés, ainsi que les éléments qui nécessitent une attention particulière afin d'améliorer simultanément le bien-être des employé.e.s et celui du musée.

Nous vous remercions à l'avance pour votre participation et pour le temps que vous accorderez à cette recherche. Ensemble, nous pouvons contribuer à améliorer le vécu des employé.e.s au sein de nos institutions muséales québécoises et ainsi renforcer le rôle social des musées en tant que lieux de rencontre, d'échange et de réflexion sur les enjeux contemporains de notre société.

Annexe 1 : Capture d'écran du texte d'introduction situé au tout début du questionnaire sur la plateforme *Googleforms*, servant à expliquer la nature de la recherche et les objectifs du questionnaire aux participant.e.s.

Partie 1 : Bien-être et sentiment d'appartenance au travail.

Veuillez écrire ci-dessous le nom de votre institution muséale d'attache. *

Sachez que votre réponse demeurera confidentielle et que le nom de votre institution d'attache ne sera en aucun cas divulgué.

Votre réponse

À une ou deux années près, combien de temps de service avez-vous effectué au sein de votre institution muséale d'attache ?

Votre réponse

Annexe 2 : Capture d'écran des questions 1 et 2 (réponses ouvertes).

En général, comment décririez-vous votre niveau de bien-être au travail ? *

Très satisfaisant

Satisfaisant

Moyen

Insatisfaisant

Très insatisfaisant

Comment décririez-vous votre niveau de stress au travail ? *

Très faible

Faible

Moyen

Élevé

Très élevé

Annexe 3 : Capture d'écran des questions 3 et 4 (réponses à choix multiples).

Comment décririez-vous votre charge de travail par rapport à la description des tâches liée à votre poste ? *

Très équilibrée

Équilibrée

Moyennement équilibrée

Peu équilibrée

Pas du tout équilibrée

Comment évaluez-vous la reconnaissance de votre travail de la part de votre employeur ou de votre supérieur immédiat ? *

Très reconnu

Reconnu

Moyennement reconnu

Peu reconnu

Pas du tout reconnu

Annexe 4 : Capture d'écran des questions 5 et 6 (réponses à choix multiples).

Comment évaluez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ? *

Très équilibré

Équilibré

Moyennement équilibré

Peu équilibré

Pas du tout équilibré

Comment décririez-vous votre sentiment d'appartenance à votre employeur ? *

Le sentiment d'appartenance est le ressenti d'être reconnu et accepté comme membre d'un groupe ou d'une organisation. Cela peut inclure une sensation de camaraderie, de soutien et de compréhension avec les autres membres du groupe, ainsi que le sentiment que ses valeurs personnelles rejoignent les objectifs et les valeurs de l'organisation.

Très fort

Fort

Moyen

Faible

Très faible

Annexe 5 : Capture d'écran des questions 7 et 8 (réponses à choix multiples).

En quelques mots, veuillez décrire ce qui fait en sorte que vous poursuivez votre parcours professionnel à cet endroit, quelles sont vos motivations à venir y travailler ?
Si vous avez quitté, veuillez indiquer, si vous le souhaitez, la raison de votre départ.

Votre réponse

Comment évaluez-vous les ressources et le soutien fournis par votre employeur pour vous aider à effectuer vos tâches de travail ? *

Très satisfaisantes

Satisfaisantes

Moyennes

Insatisfaisantes

Très insatisfaisantes

Annexe 6 : Capture d'écran des questions 9 et 10 (9 : réponse ouverte, 10 : réponse à choix multiples).

Comment évaluez-vous les ressources mises à votre disposition par votre employeur pour le soutien à la santé mentale et physique ? *

Très satisfaisantes

Satisfaisantes

Moyennes

Insatisfaisantes

Très insatisfaisantes

Avez-vous déjà fait face à des injustices sociales (harcèlement et/ou discrimination) sur votre lieu de travail ? *

Oui

Non

Je préfère ne pas répondre

Annexe 7 : Capture d'écran des questions 11 et 12 (réponses à choix multiples).

En cas de l'émergence de telles injustices, votre employeur a-t-il mis en place des mesures de dénonciation claires et efficaces pour l'ensemble des employé.e.s ? *

Oui

Non

N/A (non applicable ou mesures inexistantes).

Je ne sais pas

Si vous avez répondu **OUI** à la question précédente, veuillez donner des exemples de mesures de dénonciation claires et efficaces mises en place par votre employeur.

Votre réponse _____

À l'inverse, si vous avez répondu **NON** à la question précédente, veuillez donner des exemples de raisons pour lesquelles ces mesures de dénonciation mises en place par votre employeur ne sont pas claires ni efficaces.

Votre réponse _____

Annexe 8 : Capture d'écran des questions 13, 14 et 15 (réponses à choix multiples et ouvertes).

Partie 2 : Relation de confiance des employé.e.s envers le conseil d'administration et la direction générale.

Connaissez-vous votre conseil d'administration ? *

Oui, très bien

Oui, un peu

Non, pas du tout

Je ne sais pas

N/A (institution sans CA)

Est-ce que votre conseil d'administration reçoit et considère les opinions et les idées des employé.e.s ? *

Toujours

Souvent

Parfois

Rarement

Jamais

Je ne sais pas

N/A (institution sans CA)

Annexe 9 : Capture d'écran des questions 16 et 17 (réponses à choix multiples).

Dans quelle mesure votre conseil d'administration et/ou la direction générale font-ils preuve de transparence en ce qui concerne les prises de décisions importantes du musée ? *

Toujours

Souvent

Parfois

Rarement

Jamais

Je ne sais pas

Avez-vous confiance en votre conseil d'administration et/ou votre direction générale pour mener à bien la mission du musée ? *

Tout à fait confiance

Confiance

Moyennement confiance

Peu confiance

Pas du tout confiance

Je ne sais pas

Annexe 10 : Capture d'écran des questions 18 et 19 (réponses à choix multiples).

Votre conseil d'administration voit-il à ce que la direction générale mette en place *
les politiques et règlements en matière d'équité, diversité et d'inclusion ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas
- N/A (institution sans CA)

Le conseil d'administration voit-il à ce que des mesures efficaces soient mises en *
place pour maintenir un environnement de travail sain et sécuritaire ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas
- N/A (institution sans CA)

Annexe 11 : Capture d'écran des questions 20 et 21 (réponses à choix multiples).

Selon-vous, est-ce que le conseil se sent investi dans la mission du musée et en conséquence est présent et visible aux événements ? *

Tout à fait d'accord

D'accord

Ni d'accord, ni en désaccord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

Je ne sais pas

N/A (institution sans CA)

Nous vous remercions pour votre participation et le temps que vous avez accordé à notre recherche.

Si vous le désirez, veuillez inscrire ci-dessous tout commentaires additionnels en lien avec cette recherche.

Pour des questions ou autre, n'hésitez pas à contacter l'étudiante chercheuse.

Votre réponse

Annexe 12 : Capture d'écran de la question 22 (réponse à choix multiples) et de la conclusion, laissant l'opportunité aux participant.e.s d'inscrire des commentaires.

Cher.e professionnel.elle de musée,

Je m'appelle Jennifer St-Hilaire et je suis étudiante à la maîtrise en muséologie de l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de mon travail dirigé, je mène actuellement une recherche qui a comme titre : « *Pratiques de gouvernance dans le contexte d'institutions muséales : quelle influence sur le bien-être et le sentiment d'appartenance à l'employeur ?* ». Cette recherche vise à évaluer de quelle manière le manque de gouvernance claire peut causer des insécurités et donc affecter le bien-être au travail et le sentiment d'appartenance à l'employeur au sein d'institutions muséales québécoises.

Au terme de cette étude, il sera possible de proposer des pistes d'améliorations concrètes et adaptées aux besoins réels de professionnel.elle.s de musées, qui serviront à améliorer le bien-être au travail sein de ces organisations.

Je fais donc appel à vous afin de participer à cette recherche en complétant un sondage de manière complètement anonyme. Celui-ci peut être rempli et soumis via la plateforme *Google Forms* au lien suivant : <https://forms.gle/NX47Tb3WRY9oHxxCA>

Je vous remercie à l'avance pour votre participation et pour le temps que vous accorderez à ma recherche. Ensemble, nous pouvons contribuer à améliorer le vécu des employé.e.s au sein de nos institutions muséales et ainsi renforcer le rôle social des musées en tant que lieux de rencontre, d'échange et de réflexion sur les enjeux contemporains de notre société.

Cordialement,

Étudiante chercheuse :
Jennifer St-Hilaire
Candidate à la maîtrise en muséologie
st-hilaire.jennifer@courrier.uqam.ca

Direction de recherche :
Lisa Baillargeon
Directrice, Institut du Patrimoine,
Co-chercheuse principale
Chaire de recherche sur la gouvernance des musées et le droit de la culture
baillargeon.lisa@uqam.ca

Annexe 13 : Capture d'écran de l'appel de participation envoyé aux professionnel.elle.s de musées afin de les inviter à remplir le questionnaire de manière anonyme.