

**LA GESTION
DES ENTREPRISES ARTISTIQUES
4-440-02**

Coordonnateur : Laurent Lapierre
Professeur : Bernard Chassé
Bureau : 5.141
Téléphone : 514-340-6702
Télocopieur : 514-340-5635
Courriel : bernard.chasse@hec.ca

Secrétaire : Martine Lefebvre
Téléphone : 514-340-6325
Courriel : martine.lefebvre@hec.ca

PLAN DE COURS

PERSPECTIVE DU COURS

Si la gestion de toute entreprise constitue une problématique propre en raison des caractéristiques des personnes qui y œuvrent, de la spécificité de ses produits ou de ses services et des mobiles qui poussent ses clients à les acheter, la gestion de l'entreprise artistique pose un défi très particulier au gestionnaire à cause de la nature du produit qu'elle offre (des œuvres d'art), des caractéristiques des personnes qui sont au cœur de ses productions (les artistes), de la signification de ces réalisations (représentations, œuvres d'art ou biens symboliques) pour les personnes qui les demandent, et de l'importance de ces produits (l'imaginaire et la mémoire d'une époque) pour toute la société.

Ce cours est l'occasion d'examiner les conséquences de la nature du produit et de l'importance de ses «qualités» sur la gestion stratégique et sur le fonctionnement interne de l'entreprise artistique. Nous nous interrogeons aussi sur quelques-unes des caractéristiques des artistes qui en sont le moteur et sur les relations que ce type d'entreprise doit entretenir avec ses marchés, c'est-à-dire avec les acheteurs-consommateurs, les pouvoirs publics subventionneurs, les personnes individuelles et morales qui les supportent, etc.

OBJECTIFS DU COURS

La gestion est une pratique principalement fondée sur le jugement. On apprend une pratique par la pratique, c'est-à-dire par l'expérience et une réflexion sur sa propre expérience et celle des autres. Quant au jugement, il se forme à partir de ce qui se passe autour de soi, de la jurisprudence, en quelque sorte. Ce cours est donc l'occasion de mettre l'étudiant en contact avec un certain nombre de pratiques de gestion d'entreprises œuvrant au sein des industries culturelles (des cas écrits ou audiovisuels), de rencontrer des dirigeants et de mieux connaître les réalités économiques, politiques, sociales et managériales des industries culturelles. L'objectif est de permettre à l'étudiant d'apprendre à apprendre. Il est invité à se construire une grille de réflexion qui lui soit propre et qui soit adaptée aux caractéristiques des entreprises artistiques (des produits et services qu'elles offrent et des personnes qui y œuvrent) et à développer ses capacités d'auto-éducation permanente.

Ce cours vise à informer l'étudiant sur la nature des entreprises artistiques et sur un certain nombre de pratiques des gestionnaires qui y œuvrent. L'étudiant est par ailleurs amené à maîtriser et à utiliser des connaissances, des concepts ou des théories qui lui serviront à analyser et à comprendre ces pratiques, et à esquisser pour lui-même des modes d'action réalistes. Des questions de politique générale d'entreprise (considérations stratégiques), d'habiletés de gestion (structuration et systématisation) et d'habiletés dans la direction des personnes sont abordées.

MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Le cours fait appel à des situations concrètes généralement présentées sous la forme d'histoires de cas. Il y a, à l'occasion, des présentations audiovisuelles ou la présence d'invités qui nous font part de leurs pratiques, de leurs réflexions ou de leurs réactions à notre démarche. Pour analyser ces situations concrètes, le cours propose la lecture de textes conceptuels et théoriques. La participation au cours présuppose un travail sérieux de préparation : analyse des cas inscrits au plan de cours, compréhension des textes, élaboration d'une pensée et de positions personnelles, etc.

MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE

Recueil de textes et de cas n° 4440E.

Paquet, M., *Le guide des administrateurs d'organisations culturelles*, Presses de l'Université Waterloo, 1987, 73 pages.

Sicotte, G., Séguin, F. et Lapierre, L., *Roland Arpin et le Musée de la civilisation*. Presses de l'Université du Québec et Presses HEC, Montréal, 1993, 170 pages.

ÉVALUATION

L'étudiant est évalué sur la qualité de ses travaux écrits, sur sa présentation d'équipe et sur sa contribution à la réflexion du groupe.

- **Participation et contribution à la discussion** **40 %**

(Présence en classe, préparation, reconnaissance et identification des phénomènes soulevés, compréhension, proposition d'explications, etc.)

Il est inutile de se présenter en classe si on n'a pas lu le ou les cas et les textes prévus pour la séance et si on n'est pas préparé pour en discuter. On vient d'abord en classe pour participer activement à une réflexion, non pour prendre des notes. Les notes sont surtout prises avant la séance et après la séance. La ponctualité est de rigueur. C'est une question de respect pour les autres participants. En ce qui concerne les points alloués pour la participation, un retard est plus pénalisé qu'une absence. Avant chaque séance, le professeur choisira les deux étudiants qui seront appelés à ouvrir la discussion.

Chaque étudiant pourra remettre au professeur, à la fin du trimestre, un paragraphe où il fera part d'une auto-évaluation et d'une note suggérée pour sa participation. Comme dans le cas de l'évaluation faite par le gestionnaire, le professeur demeure cependant seul responsable de la note octroyée.

- **Une présentation d'équipe (2-3 personnes)**.....**20 %**

Chaque équipe doit choisir une des histoires de cas énumérées aux pages 6 et faire une courte présentation (**15 minutes maximum**, s.v.p. répéter et chronométrer votre présentation), généralement à la fin de la séance où sera discuté le cas choisi. L'évaluation porte sur la profondeur de l'analyse, la clarté des explications, l'intérêt de la présentation et l'habileté à intégrer la discussion qui a précédé.

- **Brèves analyses** (1 page dactylographiée à double interligne) **40 %**

L'étudiant doit faire l'analyse de quatre cas inscrits au plan de cours dont **une doit obligatoirement porter sur une histoire de cas discutée à la séance 2 ou à la séance 3**. On ne peut pas choisir le cas qui fait l'objet de sa présentation d'équipe. Chaque analyse sera notée sur 10 points.

Aucun travail en retard ne sera accepté.

Pas de courriel (version papier seulement).

TRAVAUX INDIVIDUELS
(1 page dactylographiée à double interligne MAXIMUM)

L'étudiant doit faire l'analyse de quatre cas inscrits au plan de cours dont **une doit obligatoirement porter sur une histoire de cas discutée à la séance 2 ou à la séance 3. On ne peut pas choisir le cas qui fait l'objet de sa présentation d'équipe.** Chaque analyse sera notée sur 10 points.

En deux paragraphes, réflexions et apprentissages de gestion. Choix possibles :

- Françoise Labbé et la Corporation du Centre d'art de Baie Saint-Paul (1994) et (1996)
- Marie-Hélène Falcon et le Festival de théâtre des Amériques
- Tangente (1998) : le tandem Dena Davida/Robert Duplessis
- I Musici de Montréal (1989), (1993), (1997) et (2001)
- Pierre Théberge et le Musée des beaux-arts de Montréal (A et B)
- John R. Porter et le Musée du Québec
- La Comédie Française : les années Jean-Pierre Miquel
- Bernard Uzan : l'énergie ou la créativité efficace
- La « nouvelle » Cinémathèque québécoise, 1999. Grandeur et misère de la professionnalisation
- Michelle Courchesne et L'OSM (1999)
- David Moss et Le Centre des arts Saidye Bronfman
- René Buisson et le Musée Marc-Aurèle Fortin
- Lorraine Pintal et le Nouveau TNM
- Michel Gendron, René Binette et l'Écomusée du fier monde
- Vox Populi : un centre d'artistes autogéré
- Camille Beaulne et le Musée de la maison des Jésuites
- Albert Camus : le difficile pari de la lucidité
- Walter Boudreau, compositeur, chef d'orchestre, interprète
- Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain de Montréal
- Zarin Mehta et le New York Philharmonic
- Roland Arpin et le Musée de la civilisation

PRÉSENTATION D'ÉQUIPE
(2-3 personnes par équipe)
Liste des histoires de cas

Chaque équipe doit choisir une des histoires de cas énumérées dans cette page et faire une courte présentation (**15 minutes maximum**, s.v.p. répéter et chronométrer votre présentation), généralement à la fin de la séance où sera discuté le cas choisi. L'évaluation porte sur la profondeur de l'analyse, la clarté des explications, l'intérêt de la présentation et l'habileté à intégrer la discussion qui a précédé.

**L'ÉQUIPE CHOISIT UN ANGLE PARTICULIER POUR SA PRÉSENTATION EN RAPPORT AVEC LA
SÉANCE DU COURS**

1. Tangente (1998) : le tandem Dena Davida/Robert Duplessis
2. I Musici de Montréal (1989), (1993), (1997) et (2001)
3. Pierre Théberge et le Musée des beaux-arts de Montréal (A et B)
4. John R. Porter et le Musée du Québec
5. La Comédie Française : les années Jean-Pierre Miquel
6. Bernard Uzan : l'énergie ou la créativité efficace
7. La « nouvelle » Cinémathèque québécoise, 1999. Grandeur et misère de la professionnalisation
8. Michelle Courchesne et L'OSM (1999)
9. David Moss et Le Centre des arts Saidye Bronfman
10. René Buisson et le Musée Marc-Aurèle Fortin
11. Lorraine Pintal et le Nouveau TNM
12. Michel Gendron, René Binette et l'Écomusée du fier monde
13. Albert Camus : le difficile pari de la lucidité
14. Walter Boudreau, compositeur, chef d'orchestre, interprète
15. Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain de Montréal
16. Zarin Mehta et le New York Philharmonic
17. Roland Arpin et le Musée de la civilisation

PLAN DE COURS **(plan de cours sujet à changements)**

Ce plan de cours ne suit pas une séquence répondant à une logique particulière de gestion (celle du processus administratif, par exemple). Les séances ont été construites et ordonnées en fonction du matériel disponible et dans un souci de varier ou d'équilibrer la charge de travail d'une semaine à l'autre. Des préoccupations de politiques générales (considérations sur la stratégie), alternent avec des questions de gestion (planification, structuration et contrôle), d'habiletés de gestion et d'habiletés de direction et de leadership.

Séance 1

La gestion : une pratique

Présentation du cours et d'une conception de la gestion

- Objet, objectifs et perspective
- La gestion : une pratique
- La subjectivité, l'objectivité et la direction
- Une distinction entre gestion et leadership
- La méthode pédagogique
- Déroulement des séances
- Évaluation
- Présentation des étudiants

Lectures : La gestion d'un organisme culturel : un véritable défi
(Paquet, 1^{re} partie, p. 1-7).
La subjectivité, le jugement et la gestion (Lapierre) (recueil)

I - Orientation, choix et actions stratégiques

Séance 2

La mission et les choix stratégiques (créer des occasions)

- Cas :**
- Françoise Labbé et la Corporation du Centre d'art de Baie Saint-Paul (1994) et (1996) (recueil)
 - Marie-Hélène Falcon et le Festival de théâtre des Amériques (recueil)
- Lectures :**
- Rôles, obligations et fonctions d'un conseil d'administration (Paquet, 2^e partie, p. 8-17)
 - Le concept de stratégie et les 5 «P» (Mintzberg) (recueil)

Séance 3

Les plans, les projets et leur mise en œuvre

- Cas :**
- Tangente (1998) : le tandem Dena Davida/Robert Duplessis (Lécuyer et Lapierre) (recueil)
 - I Musici de Montréal - 1989 (Lagacé et Lapierre) (recueil)
 - I Musici de Montréal - 1993 (Lagacé et Lapierre) (recueil)
 - I Musici de Montréal - 1997 (Lagacé et Lapierre) (recueil)
 - I Musici de Montréal - 2001 (Chassé et Lapierre) (recueil)
- Lectures :**
- La croissance des organisations (Paquet, 3^e partie, p. 18-23)

Séance 4

La planification

- Cas :**
- Pierre Théberge et le Musée des beaux-arts de Montréal (A et B) (Ouellette et Lapierre) (recueil)
 - John R. Porter et le Musée du Québec (Charbonneau et Lapierre) (recueil)

- Lectures :**
- Pièges et illusions de la planification stratégique (Mintzberg) (recueil)
 - Les étapes essentielles du développement de l'organisation (Paquet, 4^e partie, p. 24-38)

Séance 5

Redressement et virage stratégiques

- Cas :**
- La Comédie Française : les années Jean-Pierre Miquel (Leroux, Lapierre) (recueil)
 - Bernard Uzan : l'énergie ou la créativité efficace (Gagné et Lapierre) (recueil)

- Lectures :**
- Entre « la paralysie par l'analyse » et « l'extinction par l'instinct » (Langley) (recueil)
 - L'artiste, l'artisan et le technocrate (Pitcher) (recueil)

Séance 6

Crises, développement et gestion

- Cas :**
- La « nouvelle » Cinémathèque québécoise, 1999. Grandeur et misère de la professionnalisation (Ratle et Lapierre) (recueil)
 - Michelle Courchesne et L'OSM (1999) (recueil)

- Lectures :**
- L'esprit d'entreprise après 50 ans, le cas de l'OSM (1988)(Lapierre) (recueil)

- Vidéo :**
- *Réflexions sur les conseils d'administration* (Société des musées québécois)

Séance 7

Image et gestion

- Cas :**
- David Moss et Le Centre des arts Saidye Bronfman (Bocksberger et Lapierre) (recueil)
 - René Buisson et le Musée Marc-Aurèle Fortin (Chassé et Lapierre)

Synthèse sur la stratégie

- Lectures**
- Composer avec ses défauts (Lapierre) (recueil)
 - Les organisations ont-elles besoin de stratégie? (Mintzberg) (recueil)

II - Structuration, gestion des opérations et contrôle

Séance 8

La structuration

- Cas :**
- Lorraine Pintal et le *nouveau* TNM (Cardinal, Lapierre) (recueil)
 - Théâtre populaire de Montréal (Lagueux et Lapierre) (recueil)
- Lectures :**
- Organiser l'entreprise : prêt-à-porter ou sur mesure? (Mintzberg) (recueil)
 - La structuration de l'entreprise théâtrale : une adhocratie rudimentaire (Lapierre) (recueil)

Séance 9

Le social et l'artistique

- Cas :**
- Michel Gendron, René Binette et l'Écomusée du fier monde (Chassé et Lapierre) (recueil)
 - Vox Populi : un centre d'artistes autogéré (Quintas et Lapierre) (recueil)
- Lectures :**
- Note sur les écomusées québécois (recueil)
 - Une interprétation trifonctionnelle du contrôle (recueil).

Séance 10

Le politique et la gestion

- Cas :**
- Camille Beaulne et le Musée de la maison des Jésuites (Lapierre) (recueil)
 - Sally Soprano (**sera distribué en classe**)

- Lectures :**
- Les habiletés politiques : sans elles, point de salut! (Harel Giasson) (recueil)
 - Subordination et insubordination, (Kisfalvi et Lapierre) (recueil)
 - Diriger ou ne pas diriger : voilà la question (Lapierre) (recueil)

III - Artistes, entreprise et gestion

Séance 11

Création, art et gestion

- Cas :**
- Albert Camus : le difficile pari de la lucidité (Dorion et Lapierre) (recueil)
 - Walter Boudreau, compositeur, chef d'orchestre, interprète (Perron, Lapierre) (recueil)

- Lectures :**
- Approches psychanalytiques du processus créateur (Anzieu) (recueil)
 - Avant de gérer, le courage de diriger (Lapierre) (recueil)
 - Leadership et gestion des arts (Lapierre) (recueil)

Séance 12

Le travail et le plaisir

- Cas :**
- Marcel Brisebois et le Musée d'art contemporain de Montréal (Chassé et Lapierre) (recueil)
 - Zarin Mehta et le New York Philharmonic (recueil)
- Lecture :**
- Le ménagement : ménager, faire le ménage et se ménager (Lapierre) (recueil)

Séance 13

La confiance et le succès

- Cas :**
- Roland Arpin et le Musée de la civilisation (Sicotte, Séguin et Lapierre)

Synthèse générale

NOTES BIOGRAPHIQUES

Bernard Chassé a fait des études de maîtrise et de doctorat à l'Université de Montréal (M.A., Ph.D.). Spécialisé dans le domaine de la littérature québécoise, il a publié une édition critique de la correspondance inédite d'Alain Grandbois dans la prestigieuse collection de la Bibliothèque du Nouveau Monde (BNM) aux Presses de l'Université de Montréal (2003). Il a travaillé plusieurs années dans le milieu des galeries d'art contemporain montréalais, avant de compléter le programme de gestion des organismes culturels offert par HEC Montréal (DESSGOC).

En étroite collaboration avec le professeur Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal, Bernard Chassé a rédigé plusieurs cas et notes pédagogiques sur la question du leadership, dans le domaine des affaires, des arts et de la culture. Il a reçu le Prix Alma-Lepage 2003 pour l'excellence d'un cas au féminin intitulé « Francine Lelièvre et Pointe à Callière. Musée d'archéologie et d'histoire ». Il agit à titre de conseiller, a préparé de nombreux séminaires de formation dans le domaine des arts et de la culture (notamment en Afrique, en collaboration avec l'Agence intergouvernementale de la francophonie) et enseigne à HEC Montréal les cours de « Management et industries culturelles », « Management et entreprises artistiques » et « Direction et leadership des projets » et « Leadership » (BAA, MBA). Il s'intéresse plus particulièrement aux domaines suivants : méthode des cas et récit de vie comme méthode de recherche, leadership, psychanalyse et management, création.

BIBLIOGRAPHIES SOMMAIRES

Center for Cultural Management, University of Waterloo, 1997

A Bibliography of Canadian Cultural Management and Policy Compiled and Edited by Jill Humphries and D. Paul Schafer

Cette bibliographie peut-être téléchargée à l'adresse suivante :
<http://ccm.uwaterloo.ca/cultbib/>.

HEC, Montréal, janvier 1995

Bibliographie sélective sur la gestion des organismes culturels

réalisée par Pierre-François Ouellette, sous la direction de Laurent Lapierre.

Cette bibliographie peut-être téléchargée à l'adresse suivante :
http://wwwhec.ca/~p1002955/Biblio_organismes_culturels.htm

Ces bibliographies s'adressent aux étudiants et à tous ceux qui s'intéressent à la gestion des organisations culturelles. Elles présentent un choix d'articles et de livres retenus afin de permettre au lecteur de faire un tour d'horizon de la littérature récente dans le domaine. De grands classiques y figurent tels que les ouvrages de W. Baumol et W. Bowen, *Performing Arts: the economic dilemma* et de S. Langley, *Theatre Management in America*. Ces bibliographies se veulent un complément aux bibliographies qui existent présentement telles que *A Basic Bibliography for Arts Administration Students* (1989) de l'Association canadienne de formation en gestion des arts, *Pour favoriser l'essor des conseils culturels : une bibliographie annotée* (1993) du Centre de gestion culturelle de l'Université de Waterloo, *Arts Management in the 90's* (1990) de Nikki Whittingham et *Arts Management Bibliography* de l'University of Massachussetts (1988). La bibliographie qui suit souligne l'existence d'ouvrages en français non mentionnés dans les bibliographies précitées. Elle est divisée en 12 sections : les ouvrages d'ordre général, les textes sur les conseils d'administration, l'économie culturelle, le financement privé, la politique culturelle, la sociologie de l'art, les musées, le théâtre, la gestion des bénévoles, la planification stratégique, les actes de colloques et de conférences et les revues. Nous n'avons pas cherché à être exhaustifs mais à donner des points de repères. Entre autres, l'ouvrage de François Colbert et autres, *Le marketing des arts et de la culture* (1993), présente à lui seul les questions fondamentales de marketing et offre sur le sujet une excellente bibliographie que nous n'avons pas tenté de reproduire.