

**MANAGEMENT ET INDUSTRIES CULTURELLES
4-442-02**

Coordonnateur : Laurent Lapierre
Professeur : Bernard Chassé
Bureau : 4.424
Téléphone : 514-340-6702
Télécopieur : 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**

Le paysage culturel québécois a considérablement évolué depuis les 20 dernières années. Un grand nombre de facteurs pourraient sans aucun doute expliquer le contexte d'une telle situation (élaboration de politiques gouvernementales, investissements dans plusieurs infrastructures, développement de nouvelles compétences, etc.). À cela, il faudrait encore ajouter le phénomène de la mondialisation, qui contribue à une circulation de plus en plus importante des biens culturels. Un grand nombre d'articles et d'études, de rapports de toutes sortes et de statistiques nous permettent de mieux comprendre certains aspects des industries culturelles québécoises (l'importance de leurs chiffres d'affaires, leurs retombées économiques directes et indirectes sur les autres secteurs de l'activité économique – le tourisme par exemple –, les créations d'emploi, ainsi de suite).

Ce cours vise à offrir un accès privilégié au domaine des industries culturelles, non pas par le biais du discours économique, mais par celui de la pratique. Si les chiffres, rapports financiers et autres calculs constituent des indicateurs importants, il est indéniable que le jugement (pratique) demeure et demeurera toujours le point fondamental de tout management et de tout leadership.

La gestion est une pratique fondée principalement sur le jugement. On apprend une pratique par la pratique, c'est-à-dire par l'expérience et une réflexion sur l'expérience des autres d'abord et sur la sienne ensuite. Quant au jugement, il se forme à partir de toute cette expérience, par jurisprudence en quelque sorte.

La gestion de toute entreprise constitue une problématique particulière en raison des personnes qui y oeuvrent et qui la dirigent, de la spécificité des produits et des services qu'elle offre et des mobiles qui poussent ses clients à se les procurer. Ce cours, donné sous forme de

séminaire, sera l'occasion de mettre l'étudiant¹ en contact avec un certain nombre de pratiques d'entreprises oeuvrant au sein des industries culturelles (des notes sectorielles, des cas d'entreprises et le point de vue des principaux acteurs), de rencontrer des dirigeants et de mieux connaître les réalités économiques, politiques, sociales et managériales des industries culturelles. On trouvera ci-dessous, une description des principaux secteurs des industries culturelles.

PRINCIPAUX SECTEURS DES INDUSTRIES CULTURELLES

Architecture et scénographie	Édifices, jardins et paysagement, scénographie.
Arts d'interprétation	Spectacle, danse, chanson, théâtre, cirque, musique, variétés. Ces contenus sont destinés au grand public ou lors d'événements de relations publiques. Les lieux de diffusion peuvent comprendre des salles de spectacles, centres de divertissement, lieux de diffusion temporaires tels que festivals.
Arts du cirque	Producteurs, diffuseurs, écoles de formation.
Audiovisuel	Cinéma, télévision, en format numérique, analogique ou film. Ces contenus sont conçus aux fins de divertissement, d'information, de formation ou de publicité.
Centres d'exposition et sites d'archéologie et d'histoire	Arts visuels présentés dans des musées, galeries, centres multidisciplinaires ou à vocation multiple, musée d'archéologie et d'histoire, etc.
Design de mode	Grands designers de mode, grandes maisons de mode et de couture.
Disque	Pièces musicales éditées sur support analogique, numérique ou en ligne. Ces pièces de musique peuvent être produites par des musiciens, des chanteurs ou être reproduites à l'aide de synthétiseurs ou d'autres équipements électroacoustiques.
Édition	Édition sur support papier, audio ou en ligne d'ouvrages de littérature générale, de référence, de formation professionnelle, scolaire, d'éducation, bande dessinée, affiches et reproduction d'œuvres d'art. Édition de jeux de table et jeux de société.
Gastronomie	Grands restaurants, grands chefs, auberges, écoles d'art culinaire
Internet	Portails ou sites de diffusion, en ligne ou sans fil, de contenus conçus aux fins de divertissement, d'information, de formation ou de publicité.
Métiers d'art	Production artisanale ou en série d'œuvres ayant eu recours à près de 80 métiers traditionnels, notamment : céramiste, couturier, relieur, « estampilleur », facteur d'instruments, graveur, joaillier, sculpteur, « jouettier », peintre, souffleur de verre, tisserand, etc.
Multimédia	Contenus interactifs faisant appel à plus d'un médium dont le son, la vidéo, le texte, l'imagerie. Il s'agit de titres de référence, scolaire,

¹ Dans ce document, lorsqu'il s'agit de personnes, la forme grammaticale masculine utilisée désigne aussi bien les femmes que les hommes.

	d'éducation, bande dessinée, affiches et reproduction d'œuvres d'arts et jeux scénarisés.
Presse écrite	Journaux, magazines et autres publications spécialisées qui diffusent des contenus conçus aux fins de divertissement, d'information, de formation ou de publicité.
Radio	Diffusion de contenus audio sur bande analogique AM/FM ou sur récepteurs numériques tels : Internet, appareils sans fils et récepteur MP 3.
Télévision	Diffusion par ondes hertziennes, par satellite, par câble, en bouquets numériques ou sur Internet de contenus conçus aux fins de divertissement, d'information, de formation ou de publicité. Il peut s'agir de chaînes généralistes, spécialisées ou en circuit fermé. Dans certains cas, les contenus diffusés peuvent être interactifs (Web TV).

OBJECTIFS DU COURS

Ce cours vise d'abord à informer sur la nature des industries culturelles et sur un certain nombre de pratiques qui y ont cours, mais l'objectif est surtout de permettre à l'étudiant d'apprendre à apprendre. Il est invité à se construire une grille de réflexion qui lui est propre et qui soit adaptée aux caractéristiques des industries culturelles (des produits et des services qu'elles offrent et des personnes qui y oeuvrent) et à développer ses capacités d'autoéducation permanente. L'étudiant est 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 politiques générales d'entreprise (considérations stratégiques), d'habiletés de gestion (structuration et systématisation) et d'habiletés dans la direction des personnes sont abordées.

DESCRIPTION DU COURS

Si la gestion de toute entreprise constitue une problématique en raison des caractéristiques des personnes qui y oeuvrent, de la spécificité de ses produits ou de ses services et des mobiles qui poussent ses clients à se les procurer, le management dans les industries culturelles pose un défi très particulier au gestionnaire à cause de la nature du produit et des services offerts, des caractéristiques des personnes qui sont au cœur de ses productions (des créateurs et des producteurs), de la signification de ces réalisations (communication, représentation, identification, etc.) pour les personnes qui les demandent, et de l'importance de ces produits (l'imaginaire et la mémoire d'une époque) pour toute société.

Ce cours est l'occasion d'examiner les conséquences pour la gestion de la nature du produit et des services dans les industries culturelles et du type d'entreprises qui oeuvrent dans ce secteur. Nous nous interrogeons aussi sur quelquesunes des caractéristiques des artisans 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 acheteursconsommateurs, les médias, les pouvoirs publics qui réglementent et financent ces secteurs, les personnes individuelles et morales qui y interviennent, etc.

MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

La méthode pédagogique sera essentiellement empirique et inductive. À partir d'un matériel documentaire de première main constitué de descriptions détaillées de la réalité (des notes sectorielles, des histoires de cas faisant état du cheminement et des pratiques de dirigeants et de monographies d'entreprises), l'étudiant est amené à se construire une représentation réaliste des industries culturelles et à se doter d'une réflexion personnelle et d'outils de gestion qui soient adaptés à ces industries et qui lui conviennent comme gestionnaire.

En plus des notes sectorielles et des histoires de cas, il y aura, à l'occasion, des représentations audiovisuelles ou la présence d'invités qui nous feront 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° 4442A.

Marc Ménard, *Éléments pour une économie des industries culturelles*, SODEC, 2004, 167 p.

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.

- **2 questions-réflexions** (chacune notée sur 20 points)..... **40 %**
Au cours du semestre, le professeur remettra deux questions auxquelles l'étudiant devra répondre (en 5 pages maximum). Les questions seront distribuées une semaine avant la date de remise. L'étudiant devra faire part de sa réflexion en s'appuyant sur les cas et les notes sectorielles vues en classe.
- **Deux présentations d'équipe** (20 % pour chaque présentation) **40 %**
Chaque équipe (constituée suivant le nombre d'étudiants inscrits) doit choisir
 - 1- Présentation d'une note sectorielle ou présentation d'une politique culturelle du Québec (résumé des grandes lignes)
 - 2- Analyse d'une des histoires de cas au plan de coursDurée : **15 minutes maximum**. 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.
- **Participation et contribution à la discussion** **20 %**
(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, la note sectorielle 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.

**PRÉSENTATIONS D'ÉQUIPE
(3 personnes par équipe)**

Liste des notes sectorielles, politiques culturelles, et des histoires de cas qui peuvent faire l'objet d'une présentation d'équipe.

Chaque équipe doit choisir une note sectorielle et une des histoires de cas énumérées dans cette page et qui vont faire l'objet de deux courtes présentations (**15 minutes maximum**). S.v.p. répéter et chronométrer votre présentation : les présentations ont généralement lieu à la fin de la séance où sera discuté la note sectorielle ou le cas choisis. 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

Filière livre

- Note sur l'industrie de l'édition au Québec
- Jacques Fortin et Québec/Amérique, une histoire de passion et QA international
- Les Éditions de l'Artichaut
- Librairie Olivieri
- Le temps de lire, un art de vivre. Politique du livre et de la lecture
- Lise Bissonnette et la Grande Bibliothèque du Québec

Filière image

- Note sur l'industrie du cinéma au Canada
- Francine Allaire, André Picard et la production de *Dr Lucille*
- Monique Simard et les Productions Virage
- Jacques Bensimon et l'Office national du film du Canada
- Plan de soutien au cinéma et à la production audiovisuelle
- Christian Larouche et Christal Films
- Jacques Matte et le Festival du Cinéma international en AbitibiTémiscamingue

Filière musique

- Note sur l'industrie du disque au Canada
- Mario Labbé et Analekta
- Note sur la radiodiffusion au Canada
- Sylvain Lafrance et la radio de Radio-Canada
- *Remettre l'art au monde, Politique de diffusion des arts de la scène*
- Ulric Breton et le Théâtre Petit Champlain

Autres filière des industries culturelles...

- Normand Laprise, Toqué! de qualité
- Francine Lelièvre et Pointe à Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal
- Les Jardins de Métis, l'œuvre d'Elsie, le regard d'Alexander

CONTENU DES SÉANCES

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 d'habiletés de gestion (planification, structuration et contrôle), et de leadership de direction. Des notes sectorielles et des histoires de cas serviront de base à la réflexion pour chacune de ces préoccupations.

PLAN DE COURS

Séance 1 : Introduction générale

Présentation du cours

Les industries culturelles au Québec (brève chronologie)

Présentation des principaux sites du Gouvernement du Québec :

Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)

La Société de développement des entreprises artistiques (SODEC)

L'Observatoire de la culture et des communications (OCCQ)

Qu'est-ce qu'une note sectorielle?

Principales filières

Principaux éléments de chacune des filières

Présentation des étudiants

Séance 2 : Culture et économie

Cas : Simon Brault et Culture Montréal (Prud'homme, Lapierre)

Cas : Pierre Lampron et l'essor des industries culturelles au Québec (Pietracupa, Chassé, Lapierre)

Lecture : « La culture et l'économie », in M. Ménard, *op. cit.*, p. 57-87.

Filière livre

Séance 3 : Principales composantes

Note sectorielle : Note sur l'industrie de l'édition au Québec (Richer, Lapierre) (recueil)

Cas : Jacques Fortin et Québec/Amérique, une histoire de passion
QA international (Brunelle et Lapierre) (recueil)

Lecture : « La filière du livre », in M. Ménard, *op. cit.*, p. 111-116.

Séance 4 : Opportunités à saisir et à créer

Cas : Les éditions de l'Artichaut (Auger, Chassé, Lapierre) (recueil)

Cas : La Librairie Olivieri un gros capital symbolique
Olivieri, librairie bistro (recueil)

Lecture : Librairies agréées au Québec (A. Ménard) (recueil)

Séance 5 : Défis et enjeux liés à la lecture

Politique culturelle : *Le temps de lire, un art de vivre. Politique du livre et de la lecture*,
Ministère de la culture et des communications, Gouvernement du
Québec, 1998
<http://www.mcc.gouv.qc.ca/publications/lire.pdf>

Cas : Lise Bissonnette et la Grande Bibliothèque du Québec (2003) (recueil)

Lecture : Allocution de Mme Lise Bissonnette à l'occasion de l'inauguration de la
Grande Bibliothèque le 29 avril 2005
http://www.bnquebec.ca/portal/dt/a_propos_bnq/qui_sommes-nous/discours_allocutions/all_ouverture_gb.htm

Filière de l'audiovisuel

Séance 6 : Principales composantes

Note sectorielle : Note sur l'industrie du cinéma au Canada (Abdallah et Lapierre) (recueil)

Cas : Francine Allaire, André Picard et la production de *Dr Lucille* (Chassé et
Lapierre) (recueil)

Lecture : « Les filières du cinéma et de la télévision », in M. Ménard, *op. cit.*,
p. 127-134.

Séance 7 : **Entreprendre**

- Cas :** Monique Simard et les Productions Virage (Cardinal et Lapierre) (recueil)
- Cas :** Jacques Bensimon et l'Office national du film du Canada (Abdallah et Lapierre) (recueil)
- Lecture :** *Plan de soutien au cinéma et à la production audiovisuelle*, Ministère de la culture et des communications, Gouvernement du Québec, 2003.
<http://www.mcc.gouv.qc.ca/publications/plan-cinema-audio-mesures.pdf>

Séance 8 : **Diffusion et distribution**

- Cas :** Jacques Matte et le Festival du Cinéma international en Abitibi Témiscamingue (Bonenfant et Lapierre) (recueil)
- Cas :** Christian Larouche et Christal Films (Chassé et Lapierre) (recueil)

Filière de la musique

Séance 9 : **Œuvrer dans un secteur en crise**

- Note sectorielle :** Note sur l'industrie du disque au Canada (Auger, Lapierre) (recueil)
- Cas :** Mario Labbé et Analekta (Auger, Lapierre) (recueil)
- Lecture :** La révolution technologique qui modifie les structures (Durand) (recueil)
« Les filières du disque et du spectacle de variétés », in M. Ménard, *op. cit.*, p. 117-126.

Séance 10 : **Spectacles vivants**

- Politique culturelle :** *Remettre l'art au monde, Politique de diffusion des arts de la scène*, Ministère de la culture et des communications, Gouvernement du Québec, 1996.
<http://www.mcc.gouv.qc.ca/publications/politique-diffusion-arts-scene.pdf>
- Cas :** Ulric Breton et le Théâtre Petit Champlain (Vigneault, Chassé, Lapierre) (recueil)

Séance 11 : Mission et choix stratégiques

Note sectorielle : Note sur la radiodiffusion au Canada (Auger et Lapierre) (recueil)

Cas : Sylvain Lafrance et la radio de Radio-Canada (Auger, Chassé, Fortier, Lapierre) (recueil)

Autres filières

Séance 12 : Mode et gastronomie

Note sectorielle : Note sur la mode au Québec (Auger et Lapierre) (recueil)

Cas : Jean-Claude Poitras (recueil)

Note sectorielle : Note sur la gastronomie et les plaisirs gourmands (Auger et Lapierre) (recueil)

Cas : Normand Laprise, Toqué! De qualité (Auger, Lapierre) (recueil)

Cas : Martin Picard le restaurant Au pied de cochon (Rioux, Chassé, Lapierre) (recueil)

Séance 13 : Tourisme et patrimoine

Cas : Francine Lelièvre et Pointe à Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal (Chassé et Lapierre) (recueil)

Cas : Les Jardins de Métis, l'œuvre d'Elsie, le regard d'Alexander (Richer et Lapierre) (recueil)

SYNTHÈSE

Lecture : « Une culture en transition », *Déchiffrer la culture au Québec*, Les Publications du Québec, Québec, 2004, p. 343-355.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les cas et les notes de secteurs seront déposés au Catalogue du Centre de cas HEC Montréal et accessibles directement en ligne, en français, en anglais et en espagnol, s'il y a lieu :

<http://www.hec.ca/centredecas/catalogue>

Ce matériel accessible profite au plus grand nombre de personnes du secteur des industries culturelles. C'est un secteur qui bénéficie de grandes sources de financement et qui offre des milliers d'emplois lucratifs aux personnes de talent, ambitieuses et désireuses d'apprendre, quelle que soit leur scolarité de base.

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 permettant 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 Massachusetts (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.

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 vient de faire paraître une édition critique de la correspondance inédite d'Alain Grandbois dans la prestigieuse collection de la « Bibliothèque du Nouveau Monde » aux Presses de l'Université de Montréal. Il a aussi 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).

Depuis quelques années, il travaille en étroite collaboration avec le professeur Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership PierrePéladeau, HEC Montréal. À titre de professionnel de recherche, il 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 la rédaction du cas intitulé « Francine Lelièvre et Pointe à Callière. Musée d'archéologie et d'histoire ».

Bernard Chassé a également publié de nombreux articles sur la littérature et plusieurs textes de présentation de catalogues d'artistes québécois et internationaux. Il s'intéresse tout particulièrement à la gestion des entreprises artistiques, aux industries culturelles, de même qu'à la psychanalyse et ce que celle-ci nous permet de mieux comprendre de l'exercice du leadership.