

NOTE ET BILAN D'EXPÉRIENCE

L'art de réinventer une institution nationale

You don't have to be crazy to be a museum director, but it helps!

Paul Rainville¹

John Porter

UN MUSÉE DANS SON MILIEU

Pour une sixième année consécutive, la fréquentation annuelle de ce musée d'État (situé à Québec) a dépassé les 250 000 visiteurs, se chiffrant cette année à 291 061 visiteurs, soit une augmentation de 9 pour cent par rapport à l'an dernier². Au cours de l'exercice 2002-2003, notre institution a procédé à plusieurs acquisitions majeures y compris quelques incontournables de Jean-Paul Riopelle (1923-2002), notre musée étant devenu, au fil des dix dernières années, le plus important dépositaire public au monde d'œuvres de cet artiste de renommée internationale. En un peu plus de deux ans, nous venons de procéder à un redéploiement complet de nos collections permanentes dans sept de nos douze salles. Suivant un programme d'accessibilité inauguré en mars 2002, ces salles, entièrement consacrées à nos collections d'art québécois du 17^e siècle à nos jours, sont désormais accessibles gratuitement en tout temps.

Depuis 1993, le Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ) aura présenté en ses murs quelque 162 expositions tout en mettant en circulation 53 manifestations de formats variables destinées au réseau muséal québécois (48 lieux), à des provinces canadiennes (15 lieux) ou à l'étranger (15 lieux)³.

À Québec même, plusieurs expositions mémorables auront mis en valeur la production de grands artistes québécois dont Louis Muhlstock (1995), Jean-Paul Riopelle, Ozias Leduc et Jean-Baptiste Côté (1996), Charles Daudelin (1997), Dominique Blain, Maurice Perron, Alfred Laliberté et Charles Gagnon (1998), François et Thomas Baillaingé, Paul-Émile Borduas, Jean Dallaire et Yves Gaucher (1999), Cornelius Krieghoff, Marian Dale Scott, Irene F. Whittome, Ulysse Comtois, Henri Hébert et Madeleine Arbour (2000), Louis-Philippe Hébert, Bill Vazan et Denis Juneau (2001). À l'évidence, notre programmation d'expositions temporaires est de plus en plus appréciée par des publics divers et de tous âges provenant non seulement de la région de la

capitale nationale mais également de tout le Québec. La présentation d'une ambitieuse rétrospective d'œuvres de Suzor-Coté en 2002-2003 – la première depuis le décès de l'artiste en 1937 – aura remporté un franc succès populaire. À l'occasion de ce geste de rattrapage culturel longtemps attendu, le Musée aura une fois de plus contribué au développement des connaissances sur l'art québécois par une publication majeure. Incidemment, notre institution constitue le plus important éditeur d'art au Québec⁴.

Du côté des expositions internationales, le MNBAQ a mis en œuvre sa volonté d'ouverture sur le monde en présentant chaque année au moins une, sinon deux, voire trois expositions contribuant notamment à mettre l'art du Québec en perspective et à le mieux comprendre. Au printemps 2003, une tournée européenne aura permis à la presse écrite québécoise et étrangère de mesurer l'importance et la diversité de nos initiatives, tout particulièrement en France, à la faveur de partenariats avec des institutions comme le Musée national de la Marine (situé au Palais de Chaillot, à Paris), le Musée des beaux-arts de Bordeaux ou le Musée d'art moderne de Lille-Métropole. Suivant une dynamique de collaboration et de réciprocité, nous avons aussi en chantier des manifestations significatives avec des institutions aussi prestigieuses que le Musée d'Orsay ou le Musée Royal des Beaux-Arts d'Anvers, pour n'en nommer que deux.

En matière d'acquisition d'œuvres d'art, la performance du MNBAQ mérite elle aussi d'être signalée : en 1993, la valeur cumulative des achats effectués depuis 1984 s'élevait à 2,4M\$; dix ans plus tard, elle était de l'ordre de 11,8M\$. En ce qui regarde la valeur des dons reçus, les chiffres sont encore plus impressionnants puisque pour la même période on sera passé de 5,9M\$ à 20,5M\$. Au 31 mars 2003, la collection du Musée comptait, toutes catégories confondues, quelque 24 433 œuvres et objets d'art, soit 4 545 de plus qu'en mars 1993!

Derrière la froideur de tels chiffres, il faut imaginer un nombre incalculable de coups de cœur, d'élans de générosité, de négociations serrées, d'échanges suivis ou de complicités amicales avec des marchands, des collectionneurs, des partenaires, des amateurs et bien sûr des artistes et leurs proches. La contribution des artistes demeure, faut-il le rappeler, synonyme d'invention, d'audace, de capacité de renouvellement et de durée, autant de valeurs qui doivent inspirer ceux et celles qui gèrent et animent un musée d'art. Vivre en osmose avec les collections grandissantes d'un tel établissement, cela veut dire placer jour après jour la barre au niveau le plus élevé et chercher à être à la hauteur des créateurs que nous avons le devoir de toujours mieux servir, qu'ils soient d'hier ou d'aujourd'hui : devoir de mémoire pour les artistes de premier plan que la société a parfois oubliés, devoir de respect pour les artistes confirmés que notre société consumériste a tendance à négliger et devoir de sensibilité attentive pour les artistes à mi-carrière ou en émergence.

Au fil des dix dernières années, notre société d'État s'est révélée de plus en plus perméable à l'univers dans lequel elle évolue, développant des réseaux très divers aussi bien avec des dizaines de musées régionaux qu'avec plusieurs universités, sans oublier évidemment nos partenaires de l'entreprise privée et du secteur public. Initiative après initiative, notre organisation sera parvenue à gagner leur respect, notamment en augmentant sans cesse son niveau d'ouverture et d'efficacité. Ainsi, la part de nos revenus autonomes dans notre budget global sera-t-elle passée de 9 pour cent en 1993 à 21 pour cent en 2003. De même aurons-nous eu le plaisir de voir nos performan-

ces saluées publiquement par l'obtention de plusieurs prix prestigieux en matière de publications, de recherche, d'expositions, de communications ou de gestion muséale. Tout cela est le fruit d'un travail collectif géré par une petite mais combien solide équipe de directeurs, à mon avis l'une des meilleures au Québec et au Canada⁵.

En somme, le portrait actuel du Musée national des beaux-arts du Québec est plutôt positif mais il importe de se rappeler qu'il n'en a pas toujours été ainsi. Plusieurs de nos accomplissements récents auront été la résultante d'un cheminement aussi long qu'exigeant. Personnellement, je suis très fier d'avoir été associé au devenir du Musée au cours des dix dernières années. Je me souviens encore de mon entrée en fonction en septembre 1993, à une époque où l'institution s'appelait encore le Musée du Québec, une appellation à laquelle plusieurs étaient attachés mais qui avait le désavantage d'être peu éclairante quant au statut et au mandat de notre société d'État⁶.

MISE EN SITUATION

En 1993, je n'étais pas sans savoir que le Musée était une institution réputée sans pitié pour ses pauvres directeurs puisque depuis les années 1960, aucun dirigeant n'avait réussi à tenir la barre de ce navire muséal pendant plus de cinq ou six ans, la moyenne des mandats étant plutôt de trois ou quatre ans. Beau défi en perspective! En 1991, le Musée avait réouvert ses portes suite à un agrandissement longtemps attendu, qui visait avant tout l'intégration de l'édifice de l'ancienne Prison de Québec, lequel sera finalement classé monument historique en 1997. Malgré des améliorations physiques appréciables, l'institution n'avait pas encore trouvé sa vitesse de croisière et elle s'était vite retrouvée confrontée à des difficultés d'orientation, de positionnement et de financement. Sans compter que l'image persistante d'un musée tranquille, élitiste et campé dans ses pratiques routinières lui collait à la peau. À l'évidence, le Musée était alors en manque d'une certaine reconnaissance publique et politique. Pour tout dire, l'institution était fragile, inquiète, sous-financée et elle avait bien du mal à refaire sa place sur l'échiquier muséal de la capitale suite à l'implantation et au succès populaire du Musée de la civilisation.

En bref, toute une côte à remonter! Et de fait, il nous aura fallu livrer bien des batailles et sur plusieurs fronts jusqu'à ce que l'éclatant succès de *Rodin à Québec*, à l'été 1998, constitue le révélateur public attendu et lève définitivement l'hypothèque de l'annexion éventuelle de notre musée d'art à une autre institution. Le Musée du Québec prouva alors qu'il était capable de livrer son miel avec imagination et détermination, pour peu qu'il en ait – ou qu'il s'en donne temporairement – les ressources budgétaires nécessaires. Car l'aventure Rodin, on peut bien l'avouer aujourd'hui, aura été le fruit d'un pari risqué puisque, suivant les critères de gestion habituels, nous n'avions pas les moyens de la présenter. Ultimement, *Rodin à Québec* aura été le point d'orgue d'un redressement laborieux ponctué d'initiatives de toutes sortes qu'il serait trop long d'aborder ici. Mentionnons simplement que depuis l'été 1998, notre musée d'État aura continué sur sa lancée et conquis de nouveaux territoires et de nouveaux publics.

C'est le comment de ce parcours de dix ans de gestion que Robert Garon m'a invité à retracer il y a quelques mois, une invitation stimulante que j'acceptai sur-le-

champ. Elle allait notamment me permettre de mesurer les nombreuses dettes personnelles et professionnelles que j'avais contractées au fil de ces années. Cela dit, j'allais vite constater qu'il me serait impossible de broser, même à grands traits, un portait fidèle et complet des innombrables gestes administratifs et initiatives culturelles qui auront marqué jusqu'ici mon administration.

Ceux qui voudraient approfondir mon quotidien de gestionnaire public pourront se référer aux rapports annuels du Musée – lesquels sont bien nourris et documentés – ainsi qu'à son *Bulletin* trimestriel, paru de l'automne 1994 à l'hiver 2003, lequel a depuis fait place au magazine semestriel *Au Musée*, un périodique misant sur une diffusion élargie et dont la parution, en juin 2003, a coïncidé avec le récent changement de nom de l'institution. D'autres textes pourront également se révéler utiles, dont une étude publiée en 2001 par *l'International Journal of Arts Management*⁷ et un article expliquant ma philosophie à propos de l'importance de l'engagement dans un musée d'art⁸. Je précise d'ailleurs en passant que les archivistes et historiens qui, sait-on jamais, s'intéresseront peut-être un jour à cette page de l'évolution du MNBAQ auront un singulier avantage car, ayant personnellement le souci des traces, j'écris beaucoup. De fait, j'ai appris il y a longtemps qu'il est important de dire les choses, de les expliquer, de les documenter, de les consigner et de les publier, bref de les faire exister. À certains égards, je considère même l'écriture non seulement comme un outil de communication et de partage mais également comme un précieux outil de gestion.

AVOIR LE PROFIL DE L'EMPLOI

Avant d'accepter de diriger une institution comme le Musée national des beaux-arts du Québec, il faut pouvoir rencontrer un certain nombre d'exigences, avoir le profil de l'emploi. En ce sens, il est indiqué d'arriver en poste avec une certaine crédibilité, une formation adéquate, des réalisations diverses à son actif, et bien sûr, une bonne expérience de gestion. C'est d'ailleurs un peu tout cela qui, ultimement, m'aura permis de décrocher le poste convoité à l'occasion d'un concours public. Mais si obtenir un tel poste constitue un défi de taille, l'assumer pleinement en est un autre. Cela requiert une bonne dose de détermination. Et si un peu de naïveté peut se révéler opportun, il faut savoir qu'un poste de gestionnaire, ça ne s'occupe pas à reculons : si vous n'avez pas confiance en vous, ne demandez pas à vos commettants d'avoir confiance en vous ! Le craintif sème toujours la crainte...

LA NÉCESSITÉ D'UNE VISION CLAIRE

Cela dit, on a beau avoir la plus belle formation qui soit et un remarquable équipement culturel à sa disposition, tout cela se révélera inutile si on ne sait pas où on s'en va. Dès lors se pose une exigence fondamentale : la vision. De nos jours, la vision est un terme quelque peu galvaudé mais cette réalité demeure essentielle au bon devenir d'une organisation, quelle qu'elle soit. La vision, c'est la boussole qui vous guide au milieu des distractions et des turbulences quotidiennes qui ponctuent le long voyage de l'administrateur sur des terrains accidentés⁹. Une vision, ça se partage ou à tout le moins ça se communique. À mon avis, le bon gestionnaire ne saurait donc se

contenter d'opérations purement techniques, mécaniques ou en vase clos où tout est affaire de processus, de systèmes et d'application de normes. Cela est d'autant plus vrai que, dans le secteur culturel, l'imaginaire est souvent appelé à faire toute la différence.

Au-delà du présent, le directeur de musée a le devoir de gérer un héritage, de l'enrichir et de le transmettre aux générations à venir. Dans les faits, son travail se révèle une véritable course à obstacles qui exige que l'on regarde en avant pour atteindre les grands objectifs que l'on poursuit. Si certains détours peuvent s'avérer opportuns, il est important d'éviter les crocs-en-jambe administratifs et les invitations au ronron procédurier, de filtrer les commentaires réducteurs et les observations des gérants d'estrade. C'est alors que la vision prend tout son sens, la vision qui départage le court et le long terme, la vision qui sauvegarde l'essentiel.

ANNONCER SES COULEURS

Le mardi 31 août 1993, à la veille de mon entrée en fonction comme directeur général du Musée, j'ai voulu livrer à l'ensemble des employés de l'institution ma réflexion personnelle quant à son devenir, de même que ma philosophie de gestion. Je ne vous imposerai pas les huit pages que comptait mon petit discours – vous aurez compris que je l'ai conservé – mais il m'importe néanmoins de vous en citer quelques extraits parlants, d'autant qu'aujourd'hui encore, je pourrais les reprendre à mon compte.

Après avoir salué l'apport de ma prédécesseure, j'ai d'abord tenu à souligner le concours essentiel de l'ensemble du personnel de l'institution :

Aujourd'hui, le Musée du Québec compte une belle équipe, pleine de talents et d'énergie, une équipe prête à relever de nouveaux défis! Et ça tombe bien parce que les défis s'annoncent fort exigeants...

Je n'ai pas à vous brosser le portrait du contexte difficile dans lequel la société québécoise – tout comme l'ensemble des sociétés industrialisées en Occident – évolue depuis quelques années. Morosité et coupures se conjuguent à l'unisson et les musées, petits et grands, assistent à une baisse sensible de leur clientèle et partant, de leurs revenus.

L'heure est à l'économie des ressources, à la restructuration et à la révision systématique de pratiques qu'on ne peut plus perpétuer dans un contexte de récession.

Dans cette situation, le Musée du Québec ne saurait sombrer dans le fatalisme, le défaitisme et l'attentisme. Il doit au contraire profiter de ces années de vaches maigres pour s'interroger, se réinventer, aller à l'essentiel, revoir ses façons de faire, être à l'écoute du milieu et se montrer inventif.

À l'interne, ce virage devra se traduire par un décloisonnement des services, un respect mutuel et un fructueux dialogue à tous les niveaux.

À l'externe, cette évolution se traduira par un partenariat accru entre les institutions, qu'il s'agisse de musées, d'universités, de villes ou d'organismes. Et cela à l'échelle de la communauté urbaine, de l'ensemble du Québec et aux niveaux canadien et international.

Les autres musées ne doivent surtout pas être perçus comme des rivaux pour le Musée du Québec mais comme des partenaires avec lesquels on peut faire de bonnes « affaires culturelles », si vous me permettez l'expression.

Mes objectifs des prochaines années toucheront aussi bien la structure administrative du Musée et sa planification que le rayonnement de l'institution et la mise en valeur de ses

collections. J'entends aussi établir des priorités, augmenter l'efficacité des services du Musée, accroître et diversifier son financement et bien sûr, faciliter le développement de nouvelles clientèles.

Cela ne se fera pas sans mal ni du jour au lendemain et pour y arriver, vous devrez tous et toutes mettre la main à la pâte. Le Musée aura besoin de notre complicité et de notre engagement sans réserve pour négocier ce virage aussi essentiel qu'inévitable.

(...)

L'important, pour moi, c'est que le Musée continue d'aller toujours de l'avant, quitte à limiter le nombre des cibles qu'il veut atteindre. En somme, je préfère renoncer à deux projets pour pouvoir en mener un troisième à bon port plutôt que de saupoudrer des ressources et déboucher sur trois sous-produits. Les produits culturels du Musée du Québec doivent se distinguer par leur excellence et il est essentiel que nous en soyons tous fiers.

À partir d'aujourd'hui, vous allez devoir composer avec un nouveau patron avec tout ce que cela peut avoir d'inquiétant et de stimulant. Certains qui croient déjà me connaître vont découvrir un gestionnaire exigeant là où ils s'imaginaient trouver un chercheur universitaire perdu dans ses papiers.

(...)

Cela dit, je ne considère pas le Musée du Québec comme « mon musée ». Ce musée, c'est aussi le vôtre, c'est le musée d'État de toute la collectivité québécoise. En fait, nous sommes les heureux dépositaires d'un riche patrimoine collectif et il faut être à la hauteur de ce patrimoine avec tout ce qu'il véhicule de beauté, de grandeur et de créativité. À ce chapitre, nous avons tous un rôle à jouer car dans un grand musée, tous les gestes comptent, les petits comme les grands. Pour le visiteur, c'est souvent la chaleur de l'accueil, la courtoisie d'un gardien ou la qualité d'écoute d'un animateur qui feront la différence, contribueront à « fidéliser » la clientèle et par effet d'entraînement, aideront à l'augmenter, à l'élargir, à la diversifier.

Dans le contexte actuel, il est essentiel de développer cette notion de musée-service, complémentaire aux notions de musée-recherche et de musée-réseau.

En terminant, je vous dirai qu'il n'y a pas de musée d'art sans œuvres d'art et que suivant un curieux paradoxe, cet héritage du passé est le fondement de son avenir.

Il est également vrai que le musée d'art ne commence à exister que quand on franchit ses portes, tout comme le plus beau chef-d'œuvre ne devient significatif que lorsqu'on y pose le regard.

En ce sens, le Musée du Québec a une mission cruciale à remplir en raison de sa vocation spécifique. Et de fait, il n'y a qu'un Musée du Québec. Et ce musée d'art n'a pas à avoir honte de ce qu'il est, c'est-à-dire le plus grand musée d'art québécois du 17^e au 20^e siècle. Cette collection unique, c'est à nous qu'il incombe de la réinventer sans cesse, de lui donner toute son actualité et de la faire rayonner sans relâche.

Avec l'appui du conseil d'administration du Musée, avec le concours des différents directeurs de service et avec votre collaboration enthousiaste et soutenue, j'entends bien que le Musée du Québec donne sa pleine mesure dans les années qui viennent.

Ce matin, ce sont des mots ; à partir de demain, ce seront des gestes.

Et j'ai déjà l'impression qu'ensemble, nous allons faire des merveilles.

À mon entrée en fonction le lendemain, on m'a signalé que j'étais le plus jeune directeur général de l'histoire de l'institution. J'avais 44 ans. J'avais à mon actif une expérience de six ans comme conservateur adjoint à la Galerie nationale du Canada (devenue depuis lors le Musée des beaux-arts du Canada). J'occupais depuis quinze ans une chaire d'enseignement en histoire de l'art à l'Université Laval où j'avais aussi

mené différents projets et dirigé un important centre de recherches multidisciplinaire. De 1990 à 1993, j'avais même conjugué mes fonctions universitaires avec celles de conservateur en chef du Musée des beaux-arts de Montréal, développant du même coup une connaissance très fine des moindres méandres de la route 20 entre Québec et Montréal! Pas reposant!

DES ANNÉES DIFFICILES

À rebours et malgré toutes les expériences acquises, j'avoue honnêtement qu'il fallait avoir une bonne dose de naïveté pour accepter le poste de directeur général du Musée du Québec en 1993. De fait, je ne mesurais pas alors l'ampleur du défi – et c'est heureux – mais je n'allais pas tarder à confronter ma vision à la réalité. En moins de deux, j'allais connaître une belle palette de problèmes budgétaires et organisationnels, devoir composer avec des syndicats inquiets et combatifs, me résoudre à des coupures de postes, voir mon bureau envahi par des employés en colère, faire face à des menaces de grève, annuler des expositions, saper dans les acquisitions, en bref et très rapidement, tout m'inciterait à jeter l'éponge et à lever le camp, à retourner à l'enseignement universitaire où, pour un salaire presque identique – mon salaire fut gelé moins de deux mois après mon entrée en fonction et ce, pendant des années! – je pourrais à nouveau former des étudiants, poursuivre mes recherches et publier mes livres et articles. J'aurai finalement résisté à la tentation, même si certains matins j'ai bien failli succomber.

Ce que j'aurai trouvé de plus long, de plus difficile et de plus ingrat au cours de mes premières années au Musée, ce fut d'avoir, dans un contexte de décroissance et de morosité, à préparer le terrain de l'affirmation dont j'avais rêvé. J'aurai dû faire ma place et multiplier sans relâche les démarches de toutes sortes – mémoires chiffrés au ministère de la Culture et des Communications, argumentaires comparatifs, rencontres à tous les niveaux – dans l'espoir de sortir enfin le Musée des ornières de son sous-financement structurel et du poids négatif de certaines images reçues. Ce fut une rude école mais j'y aurai autant appris sur moi-même que sur la culture de l'organisation qu'on m'avait confiée. Très tôt, j'ai pu mesurer l'importance de la communication, non seulement à l'interne mais aussi sur la place publique. Ainsi ai-je compris qu'il était nécessaire d'être omniprésent dans tous les milieux susceptibles de servir la cause, la reconnaissance et la perception du Musée. Dès le départ, mon instinct naturel et mon tempérament un peu fougueux m'amènèrent à multiplier les gestes et les décisions rapides afin de marquer l'organisation de mon empreinte, de lui donner de la confiance et un nouvel élan, de l'inscrire dans un mouvement en avant et dans une dynamique que j'estimais salutaire pour son avenir. Après trois mois, l'un des administrateurs du Musée manifesta une certaine inquiétude en me disant : « Vous en faites trop! » Je me souviens lui avoir répondu du tac au tac qu'à mon avis, la première année d'un nouveau directeur était décisive s'il voulait faire prendre un virage à son organisation et qu'après il serait trop tard. J'ai donc maintenu le rythme et gardé le cap...

APRÈS TROIS ANS

Au terme d'un premier mandat de trois ans, mon contrat fut renouvelé. Peu après, j'eus l'occasion de faire le point sur ma jeune expérience de directeur général à l'occasion d'un colloque sur le thème «La société et le musée, l'une change, l'autre aussi». Preuve que j'ai de la suite dans les idées, ma communication s'intitulait «Le directeur : un gestionnaire culturel qui doit avoir de la vision.»¹⁰

De nos jours, disais-je alors, on attend du directeur de musée qu'il soit un *manager* polyvalent. Lors du colloque «Musées /Gérer autrement» tenu en janvier 1994, René Rizzardo, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles à Grenoble, en définissait ainsi le profil : «chef d'équipe, négociateur, ayant un œil sur l'ensemble des activités du musée, des partenariats à promouvoir, des financements à trouver, il reste le garant du projet artistique et culturel, de sa qualité, de l'équilibre des fonctions qui en sont issues, de l'image et de la lisibilité du musée.»¹¹ De fait, le travail de directeur de musée n'est pas une sinécure et on ne s'étonne plus que certaines grandes institutions aient du mal à pourvoir le plus prestigieux de leurs postes. À cet égard, un article paru dans le *New York Times* du 26 juin 1994 se révélait déjà symptomatique par son intitulé imagé : «Doesn't Anybody Want This Job?» Cela dit, le premier critère d'embauche d'un directeur devrait toujours être sa vision du musée. On attendra donc de lui qu'il soit une sorte d'idéaliste pragmatique ouvert aux idées nouvelles, perméable au changement, capable de revoir les priorités et pratiques de l'institution, sensible à toutes les dimensions de la vie muséale (conservation, éducation, communications, administration, développement, etc.) et prêt à oser contre vents et marées.

Au-delà de sa polyvalence et de son approche holistique des problématiques muséales, il est enfin une qualité essentielle que doit impérativement posséder le gestionnaire de musée. Il doit être «culturel» dans le plein sens du terme, être mû par une passion foncière pour l'art et sa diffusion, avoir une sensibilité, un goût et des points de vue bien personnels. Après tout, quand on gère de la créativité et le fruit du travail de créateurs, n'est-il pas indiqué que l'on manifeste soi-même de la sensibilité, de l'invention et de la passion? Pour être crédible, on ne peut alors se permettre de miser sur une gestion purement comptable décrochée de la mission et de la raison d'être du musée.

Dans son ouvrage intitulé *Rethinking the Museum*¹², Stephen E. Weil a mis en lumière la nécessité d'une vision dans le musée, à savoir celle du directeur qui doit forcément avoir préséance sur les points de vue et la quête d'autonomie des professionnels membres de son équipe. À cet égard, Weil endosse tout à fait la position qu'énonçait déjà Lawrence Vail Coleman en 1939 au terme d'un examen de la structure des musées américains. Conscient de la nécessité d'un fort leadership au sein du musée, Coleman résumait alors sa position par cette phrase percutante : «The director is the museum.»¹³ Et de fait, qu'on le veuille ou non, le musée n'est pas une démocratie non plus qu'un collage d'intérêts particuliers, voire divergents. On a beau avoir des virtuoses dans une équipe, un excellent premier violon et un sympathique responsable des grosses caisses, il reste qu'on aura toujours besoin d'un chef d'orchestre pour arrêter le choix du programme, fixer l'heure des répétitions et donner le tempo! Une institution muséale n'avance pas si elle cherche l'unanimité à chacun de ses mouvements. On doit

bien sûr miser sur les consensus les plus larges possible mais à point nommé il faut trancher, décider et passer à l'action. C'est alors le directeur qui prendra seul les risques et qui devra assumer et défendre ses choix aussi bien face à son conseil d'administration que dans le grand public.

Il pourra bien sûr y avoir des résistances à la mise en application de la vision du directeur. On lui opposera parfois l'incompatibilité des normes, l'absence de précédents, les risques de l'audace, l'opportunité d'une réflexion complémentaire, voire de subtiles embûches dans la mise en oeuvre de ses décisions. Il appartiendra alors au directeur d'être plus déterminé que jamais, de revenir sans cesse à la charge et de faire en sorte que sa vision se réalise.

Si j'avais à refaire aujourd'hui ma communication de l'automne 1996, je ne manquerais pas de citer ce mot imagé mais combien pertinent de Sir Winston Churchill à propos de la perception que l'on a trop souvent du patron d'une organisation : « Certains considèrent le chef d'entreprise comme un loup que l'on devrait abattre ; d'autres pensent que c'est une vache que l'on peut traire sans arrêt ; peu voient en lui le cheval qui tire le char. »¹⁴

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quiconque est appelé à prendre la direction d'une organisation a tôt fait de réaliser que la gestion des ressources humaines monopolisera l'essentiel de ses énergies. De fait et au-delà des questions de fonds et de fond, il faut savoir bien gérer les ressources humaines – et apprendre jour après jour à mieux le faire – pour réussir à transformer en profondeur une institution comme « le musée des Plaines d'Abraham », un établissement que l'ancien premier ministre Maurice Duplessis appelait ironiquement « le musée de travers » en faisant référence à l'axe de la Grande-Allée ! Cela peut avoir l'air banal mais c'est pourtant une donne fondamentale et à tous les niveaux. Aujourd'hui encore, après une dizaine d'années à la barre de l'institution, je considère consacrer pas moins de 80 à 85 pour cent de mon temps à la gestion des ressources humaines au gré de toutes sortes de déclinaisons. Plus que jamais, il m'importe de miser sur la différence et sur les complémentarités, de soigner mes communications avec les gens que je côtoie, de ne jamais rien prendre pour acquis, de toujours conjuguer écoute et décision au gré des processus administratifs. Même dans le doute, il faut savoir dégager une certaine assurance, quel que soit le niveau de ses vis-à-vis. Il y a d'ailleurs une maxime que je me plais à répéter à la moindre occasion et qui traduit bien ma vision des choses en cette matière : *la détermination entraîne l'adhésion*. Ce principe m'apparaît toujours valable, que je m'adresse à des décideurs politiques, à des administrateurs siégeant au conseil d'administration, à des membres de la société civile, à des collègues ou à des spécialistes universitaires, à mon équipe de cadres, à l'ensemble de mon personnel ou aux publics du Musée.

Diriger une société d'État, cela signifie concilier ses intérêts avec les préoccupations des **décideurs politiques**. Il faut savoir qu'un ministre est généralement soumis à un rythme de travail infernal, qu'il a tout un lot de problèmes quotidiens à régler et qu'il n'a que faire des plaintes et des jérémiades. Comme il a forcément peu de temps à nous consacrer, il souhaitera qu'on se concentre sur *un* dossier, qu'on aille à l'essentiel

et qu'advenant qu'un problème doive être résolu, une solution pratique et bien chiffrée lui soit proposée.

Qui dit ministre dit également ministère, qu'on l'inscrive au singulier ou au pluriel. Les **ministères** et notamment le ministère de tutelle sont des lieux où il importe de développer des complicités, d'être transparent et de donner l'heure juste. C'est également là que l'on découvre que si vous ne vous occupez pas de vos affaires, la machine de l'État va s'en occuper à votre place! Pour tout dire, le dossier d'une société d'État, ça se documente et ça s'affirme. Aux yeux des sous-ministres et des fonctionnaires, un musée digne de ce nom doit se révéler une présence, une présence forte, une présence que l'on respecte, une présence avec laquelle il faut compter. Et vice versa.

Le **conseil d'administration** d'un musée d'État requiert lui aussi que l'on soit rigoureux dans sa gestion. La direction quotidienne ne relève évidemment pas du territoire du conseil d'administration : c'est la responsabilité du directeur général, dont la gestion fait l'objet d'une évaluation annuelle pour qu'on en mesure l'efficacité, le rendement et la performance. Cela dit, le conseil d'administration n'en demeure pas moins le patron, le responsable ultime des orientations et des choix de l'institution. Il se révèle donc essentiel pour un directeur général d'autant qu'il est un lieu de gouvernance, de partage d'informations, de discussions et de conseil. Mandataires du Gouvernement, les administrateurs doivent être en confiance à l'égard du directeur général et c'est pourquoi il sont en droit d'exiger de sa part une gestion transparente et de haut niveau avant de donner leur appui à des propositions comportant parfois une part de risque.

L'affirmation d'une société d'État passe aussi par la place qu'elle occupe dans **la société civile**, qu'il s'agisse de représentants d'entreprises privées, de partenaires de l'industrie touristique ou d'autorités universitaires pour n'en nommer que quelques composantes. Un réseau fort constitue à l'évidence un des meilleurs atouts que possède un dirigeant de société d'État. Cela veut donc dire qu'un directeur général et ses collaborateurs immédiats ont le devoir d'être présents, voire omniprésents, dans l'environnement de la société civile. Non seulement doivent-ils y véhiculer un message stimulant adapté à leurs différents vis-à-vis, mais il leur faut aussi assurer des suivis de toutes sortes et toujours livrer ce qu'ils annoncent.

Du côté des **pairs muséaux**, qu'ils se situent à l'échelle nationale, régionale ou internationale, il importe là aussi d'être toujours présent, de multiplier les échanges, de partager des savoirs et des contenus de différentes natures. Comme directeur général, je n'ai eu de cesse de diversifier mes liens avec des historiens d'art de renom et des muséologues respectés, aussi bien dans le cadre d'associations professionnelles (Société des musées québécois, Association des musées canadiens, Association des directeurs de musées d'art du Canada, American Association of Art Museum Directors, International Council of Museums, etc.) que sur une base individuelle. À ce chapitre, inutile de dire qu'il importe de cultiver des amitiés qui se révéleront aussi profitables sur le plan personnel que pour l'institution. C'est grâce à de telles amitiés que plusieurs grands projets auront permis au MNBAQ de se distinguer par des coups d'éclat au cours des dernières années.

Parlant du milieu des **experts et spécialistes**, il faut aussi savoir, à l'occasion, prendre ses distances. À cet égard, je me rappelle mon avant-dernière réforme de la structure administrative du Musée, en novembre 1999. Dans la foulée de quelques précédents aux États-Unis mais contrairement aux pratiques usuelles dans la plupart des musées d'art, j'avais décidé de troquer les postes de conservateur en chef et de conservateur en chef adjoint pour ceux de directeur des collections et de directeur des expositions en vue d'une meilleure ventilation des responsabilités qui, espérais-je, éviterait dédoublements et chevauchements. Certains ont alors lancé les hauts cris, prétendant que j'étais en train de fragiliser le statut des professionnels de musée! Or tout récemment, j'apprenais en parcourant le *Journal des Arts* de mars 2003 qu'on venait de nommer à la très respectable Tate de Londres un directeur des collections, de la recherche, des acquisitions et de la conservation. Ce directeur des collections occuperait donc l'un des trois postes clés auprès du directeur de la Tate, tout comme au Musée national des beaux-arts du Québec où le modèle mis en œuvre en 1999 a depuis lors prouvé sa pertinence en facilitant la gestion et la planification des projets... À mon sens, un musée doit se réinventer sans cesse et je ne reculerai jamais devant une réforme administrative si je considère qu'elle est nécessaire. On peut se tromper – et ça m'arrive comme à n'importe qui – mais on a toujours le devoir d'avancer.

Au cœur de la structure muséale, le dirigeant d'organisme doit impérativement accorder une importance cruciale à ses **collaborateurs immédiats**. Il doit miser sur des gens forts, complémentaires, déterminés, solidaires, complices, peu enclins à la flatterie, des gens capables de vous éviter de commettre une bêtise ou assez convaincants pour vous faire faire un virage à 180 degrés! Ce petit noyau de partenaires constitue la meilleure protection et l'un des meilleurs atouts d'un directeur général. Écoutez vos cadres et vous pourrez récolter plein de bonnes idées qui, dans bien des cas, deviendront vôtres. Cela dit, veillez bien sûr à donner tout le crédit qui leur revient à vos précieux collaborateurs. Bénéficier du concours de gestionnaires de haut niveau, c'est également contribuer à préparer une nécessaire relève, que ce soit au sein ou à l'extérieur de votre organisation. Personnellement, je plains sincèrement le directeur d'organisme qui, par crainte, s'entoure de gens complaisants ou obséquieux. Comme le mou appelle le mou, il deviendra vite encore plus vulnérable qu'il ne l'était au départ et c'est toute son organisation qui en souffrira.

Au niveau des **professionnels** et des **employés de soutien**, il importe de savoir mobiliser sans relâche vos troupes, de décloisonner leurs pratiques et de les associer aux grands projets de l'organisation dès que vous aurez l'assurance de pouvoir les mener à bien. Mais autant il est essentiel de partager avec eux une vision institutionnelle prometteuse, autant il faut éviter de semer inutilement de l'inquiétude. En bref, le gestionnaire doit demeurer transparent dans la mesure du possible, mais en sachant qu'il ne peut tout communiquer sous peine d'effets pervers pour son organisation. Contrairement à ce que je pensais au moment de mon arrivée au Musée, « l'insécurité créatrice » demeurera généralement l'affaire du directeur général et de son équipe de collaborateurs immédiats; à l'inverse, il sera toujours essentiel de partager largement la fierté associée aux grandes réalisations d'une institution comme la nôtre. Le directeur général d'un grand musée n'a jamais fini d'apprendre!

J'en viens enfin au public et je réalise que j'aurais fort bien pu commencer par lui, car il arrive immédiatement après les artistes en termes de priorité. De fait, c'est pour **le public** que nous travaillons tous. C'est lui le vrai patron, le propriétaire de nos collections nationales. Ce public, il faut le conquérir dans toutes ses déclinaisons, le faire rêver, l'écouter, le rejoindre. Il doit d'autant plus nous inspirer qu'il est notre raison d'être fondamentale.

Quant au directeur général, précisons qu'il doit se révéler, pour son organisation, un haut-parleur capable de la défendre sur toutes les tribunes et par tous les canaux possibles, qu'il s'agisse d'entrevues dans les médias écrits et électroniques ou de conférences et de publications. À cet égard, il importe que le gestionnaire accepte de se plier périodiquement à un exercice aussi salutaire que nécessaire, à savoir une réflexion à distance, à l'occasion d'une retraite, de vacances annuelles, voire d'un voyage de travail au pays ou à l'étranger. À garder le nez collé sur son objet pendant trop longtemps, on finit par ne plus réaliser que ses contours sont en train de changer et que des ajustements seraient nécessaires. En somme, il faut apprendre à se gérer soi-même!

LE SENS DE L'HISTOIRE

Par ailleurs, le dirigeant d'organisme doit absolument éviter de devenir victime d'un syndrome hélas trop répandu et que résume bien l'expression « après moi le déluge! ». Il doit toujours se rappeler que de grandes choses se sont faites avant lui et qu'il s'en fera encore après lui. En ce sens, et c'est particulièrement vrai dans le cas d'un grand musée d'art, il faut y cultiver le sens de l'histoire et faire en sorte que l'héritage de l'institution soit mieux connu et plus largement diffusé. Si le Musée national des beaux-arts du Québec se distingue par ses prestations actuelles, il reste que son passé n'est pas moins éloquent. Il s'y trouve de véritables sources d'inspiration. Ainsi ai-je l'intention de consacrer d'ici peu une petite monographie à l'un de mes prédécesseurs, Paul Rainville (1887-1952), un homme tout à fait remarquable qui a su, dans le contexte difficile des années 1941 à 1952, réinventer l'institution dont il avait la charge¹⁵. Si j'ai pu redécouvrir ce personnage méconnu et retracer les étapes essentielles de son parcours, c'est grâce aux archives du Musée, l'une des assises d'une organisation comme la nôtre, une assise hélas trop souvent négligée parce qu'on oublie que le passé d'aujourd'hui se conjuguait naguère au présent.

Dans le même esprit, je suis à travailler, de concert avec notre directeur des collections et de la recherche, à une histoire des collections du musée depuis le début des années 1920. Et c'est pour moi l'occasion de découvrir une merveilleuse aventure et d'inscrire nos actions d'aujourd'hui dans la foulée de gestes parfois visionnaires, dans la dynamique du temps long, le temps des musées. À tous égards, il faut donc savoir reconnaître l'apport de ses devanciers tout comme il est nécessaire de partager avec tous et chacun les réussites du présent.

DONNER DU TEMPS AU TEMPS

Se tourner vers le passé, c'est également réaliser que celui-ci est jalonné non seulement de réussites mais également d'échecs. C'est une manière de se rappeler que c'est avec des « non » que l'on finit par faire un « oui » ! De fait, l'histoire des grandes institutions est truffée de ces échecs et de ces embûches qui finissent par paver la voie à des réussites exemplaires. Bon an mal an, on ne tarde pas à apprendre que les entraves et retards d'un projet peuvent constituer un moyen de le bonifier et de le faire mûrir. Avant de réaliser quelque chose d'important, il faut d'abord en avoir rêvé, avoir parfois essuyé des refus, voire s'être trompé et avoir corrigé le tir. En bref, il faut du temps. Or, le temps sera toujours au cœur de la problématique des musées d'art dignes de ce nom. L'oublier, c'est commettre une immense bêtise et se préparer à bien des déconvenues. Dans toute institution culturelle, il y a de l'essentiel et il y a de l'accessoire. D'où la nécessité de choisir ses combats, de pratiquer l'art du coup retenu, de savoir attendre le moment propice, la fenêtre d'opportunité. Il est donc inutile d'aller à l'abattoir et de se faire asséner un « non » sans appel quand on soupçonne déjà qu'un tel « non » nous attend. Il faut se répéter qu'un bon compromis vaudra toujours mieux qu'une situation bloquée ; que la réalité n'est ni blanche, ni noire et que la gamme des gris est infinie ! Cela veut aussi dire savoir faire le dos rond plutôt que de péter les plombs. À quoi bon se défouler et se faire plaisir l'espace d'un instant pour ensuite payer pendant des années une saute d'humeur inutile...

Changer la culture d'une grande organisation, son image, sa place dans la société, cela veut dire énormément de travail. Jour après jour, il faut pousser et pousser encore, tirer et tirer encore. Sans relâche il faut suivre ses dossiers, revenir à la charge pour mener à bon port tout ce qui vous paraît primordial. Sait-on, par exemple, que notre démarche initiale pour intégrer la dimension beaux-arts au nom du Musée et faire en sorte que celui-ci corresponde à sa réalité remonte à 1995 ? Sept ans d'un long travail de conviction jusqu'à ce qu'une fenêtre d'opportunité s'ouvre enfin en décembre 2002 ! Mais sept ans, c'est somme toute peu de choses dans l'histoire d'une institution qui en compte déjà 70. Tout récemment, j'ai eu l'occasion de brosser l'histoire des acquisitions d'œuvres de Jean-Paul Riopelle (1923-2002) au Musée et de mettre notamment en lumière les initiatives cumulées qui, depuis 1956, ont fait en sorte que le MNBAQ constitue aujourd'hui le plus important dépôt public d'œuvres de ce peintre, graveur et sculpteur exceptionnel. Ce fut pour moi l'occasion de réaliser toute l'énergie que j'aurai personnellement investie dans cette entreprise audacieuse mais, surtout, de mesurer tout ce que j'ai dû aux uns et aux autres pour mener à bien pareille aventure¹⁶.

LA NÉCESSITÉ DU RYTHME

Au gré des semaines, des mois et des années, on aura compris que le rythme est une donnée fondamentale du succès d'une organisation comme la nôtre. Il faut toujours avoir plusieurs marrons au feu, plusieurs lignes à l'eau. Et c'est ce mouvement perpétuel qui en bout de piste sauve les institutions, assure leur croissance et permet leur pérennité. Au gré des jours, il faut donc être toujours à l'affût, prêt à foncer si une belle occasion se présente et ce, au-delà des processus habituels. C'est à ce type de souplesse et de sensibilité que nous devons la récente mise en lumière du Musée avec

le concours de la Commission de la capitale nationale. Mais autant il est nécessaire de travailler sans relâche, autant il est essentiel de s'arrêter périodiquement, de goûter ses réussites et de les partager. De même importe-t-il de garder la passion du métier, de goûter les joies du terrain, de trouver encore plaisir à commettre un livre, un article ou une préface, de savoir s'émerveiller devant une acquisition prochaine, une découverte, la venue d'une nouvelle exposition, la mise au jour d'un document inédit...

Pour que le musée vive, il faut le décroisonner, le faire partager et faire en sorte que toutes et tous puissent y avoir accès, quels que soient leur milieu d'origine, leur statut social et leur formation. C'est une des raisons pour lesquelles nous organisons périodiquement des événements spéciaux, laissant place au théâtre, à la poésie, à la musique et au cinéma, en mélangeant les genres et en ouvrant nos portes à des performances décoiffantes. Nous sommes même allés jusqu'à exposer des voitures de collection ayant appartenu à Riopelle. Et pourquoi pas! Un musée d'art, ce n'est pas que cela, mais ça peut aussi être cela.

LE SENS DE LA DURÉE

Pour conclure, je dirai que la gestion, c'est une affaire de vision, d'expérience, d'instinct et de terrain. Bien gérer, c'est savoir choisir et savoir pourquoi on fait certains choix. Gérer un grand musée d'art, c'est également contribuer à la construction de quelque chose d'unique, de quelque chose qui vous dépasse. D'où la nécessité de s'interroger périodiquement quant à la portée de nos actions. Cinq ans après mon départ, que restera-t-il de mes actions, qu'il s'agisse des collections, de l'intérêt public pour l'histoire de l'art du Québec ou de l'émergence de nouvelles carrières? Où en seront les projets d'agrandissement, d'acquisitions ou d'expositions que j'aurai laissés en plan? Qui vivra verra!

En attendant, on a le devoir d'avancer, d'apprendre, de se commettre, de prendre des risques et de faire des compromis intelligents. Il sera toujours temps de faire de savantes analyses *a posteriori* pour expliquer ceci et pour justifier cela, quand l'heure des mémoires aura sonné et qu'il faudra se préparer à confier à d'autres spécialistes les témoins de son action. L'important pour moi, c'est d'arriver à conjuguer l'éphémère et le durable, d'autant que le durable dépend parfois de la floraison de l'éphémère, de ce que l'on sème aujourd'hui et de ce que d'autres récolteront après nous. C'est aussi cela, le temps long des musées. Quand je convaincs un collectionneur de léguer éventuellement un tableau précieux à notre institution, c'est déjà pour moi une grande satisfaction, une promesse d'avenir. L'idée est semée, un pan de patrimoine est virtuellement sauvé. Dans quinze ou vingt ans, une nouvelle œuvre majeure fera discrètement son entrée dans nos collections nationales. Je ne serai sans doute pas là lorsqu'elle franchira les portes du Musée mais à ma manière, j'aurai permis d'inscrire dans la durée et pour toute la collectivité une œuvre importante et significative.

Parlant du facteur temps, je crois que la durée du mandat d'un dirigeant constitue un facteur déterminant dans le devenir d'une institution publique. C'est là que réside la différence entre une brève période faite de quelques coups d'éclat qui généreront parfois des souvenirs nostalgiques mais trop souvent sans lendemain, et le changement profond qui modifiera viscéralement le visage d'une institution.

Cela dit, autant il est primordial de savoir durer – surtout si l'on a conservé sa liberté de partir – autant il importe de ne pas s'accrocher. Personne n'est irremplaçable. Il vaut toujours mieux partir avant qu'on ne vous y invite. La société d'État dont on vous confie les rênes pour un temps ne vous appartient pas. Vous en êtes le dépositaire. Après bientôt 10 ans à la barre du Musée national des beaux-arts du Québec, j'ai l'impression que ma passion première pour le développement de cette belle institution n'a rien perdu de son intensité mais sait-on jamais! C'est pourquoi j'ai déjà pris la précaution de demander à des collègues et amis de m'avertir dès qu'ils sentiront qu'il vaudrait décidément mieux que j'aille prendre l'air et me faire voir ailleurs...

John R. Porter, C.Q. Directeur général. Musée national des beaux-arts du Québec

NOTES

1. *The Quebec Chronicle Telegraph*, 5 novembre 1948.
2. Au terme de l'agrandissement du musée (1988-1991), l'objectif à atteindre pour sa fréquentation annuelle avait été fixé à 225 000 visiteurs.
3. D'après les relevés – parfois incomplets – de nos différents partenaires muséaux, pas moins de 685 966 visiteurs auront fréquenté nos diverses expositions itinérantes depuis 1993, à la faveur d'un total de 135 présentations dans 78 lieux. Au Québec seulement, elles auront été présentées dans 48 lieux relevant d'une quinzaine de régions, pour un total de 97 présentations.
4. Voir John R. Porter. 1999 : 13-14.
5. Je dois, au passage, exprimer ma gratitude à d'anciens collaborateurs de mes premières années au Musée qui, depuis, seront allés relever d'autres défis sous d'autres cieux.
6. Le nouveau nom a été adopté le 18 décembre 2002 à l'Assemblée nationale du Québec.
7. Voir CHARBONNEAU. 2001 : 72-83.
8. Voir PORTER. 2002 : 34-36. Également publié en anglais dans la même revue sous le titre « The Art Museum : A Place of Commitment », p. 30-32.
9. À ce propos, j'aime bien le mot du Français Edgar Morin récemment cité dans *L'Express* (24.04.03) : « Quand l'immédiat dévore, l'esprit dérive ».
10. Actes du colloque en muséologie organisé dans le cadre des Neuvièmes entretiens du Centre Jacques-Cartier et tenu au Centre Canadien d'Architecture à Montréal le 2 octobre 1996, p. 75-82. Nous allons citer ci-après les pages 77 et 78.
11. TOBELEM . 1996 : 13.
12. WEIL. 1990.
13. *Ibid* : 94.
14. Je ne sais plus d'où je l'ai tiré!
15. PORTER, 1997 : 42. Également publié en anglais dans la même revue sous le titre « Paul Rainville (1887-1952). A Visionary Museum Director », p. 43.
16. En 1993, la collection du Musée comptait 63 œuvres de Riopelle. Au 31 mai 2003, elle en rassemble pas moins de 317, tous médiums confondus (peintures, sculptures, estampes, dessins et techniques mixtes). Et s'il n'en tient qu'à moi, elle n'a pas fini de s'enrichir de pièces importantes.

BIBLIOGRAPHIE

- CHARBONNEAU, Michèle et Laurent LAPIERRE. 2001. John R. Porter and the Musée du Québec. *International Journal of Arts Management* 3, 2: 72-83.
- PORTER, John. 1997. Paul Rainville (1887-1952). Un directeur de musée visionnaire. *Muse* 14-15: 42.
- PORTER, John. 1999. L'art et le livre au Musée du Québec. *Art et métiers du livre* 213: 13-14.
- PORTER, John. 2002. Le musée d'art: un lieu d'engagement. *Muse* XX, 2: 34-36.
- TOBELEM, J. M. (éditeur). 1996. *Musées/Gérer autrement. Un regard International*. Paris, La documentation française.
- WEIL, S. E. 1990. *Rethinking the museum*. Washington et Londres, Smithsonian Institution Press.