

# L'amélioration continue comme solution aux enjeux du réseau muséal québécois

JULIE COMTOIS<sup>123</sup>, PASCAL FORGET<sup>124</sup> ET JASON LUCKERHOFF<sup>123</sup>

<sup>1</sup> LABORATOIRE D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE EN ÉDUCATION ET EN CULTURE (LAB E<sup>3</sup>C)  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières (Québec), CANADA

<sup>2</sup> LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PUBLICS DE LA CULTURE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières (Québec), CANADA

<sup>3</sup> DÉPARTEMENT DE LETTRES ET COMMUNICATION SOCIALE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières (Québec), CANADA

<sup>4</sup> DÉPARTEMENT DE GÉNIE INDUSTRIEL  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières (Québec), CANADA

[julie.comtois@uqtr.ca](mailto:julie.comtois@uqtr.ca); [pascal.forget@uqtr.ca](mailto:pascal.forget@uqtr.ca); [jason.luckerhoff@uqtr.ca](mailto:jason.luckerhoff@uqtr.ca)

---

**Résumé** – Depuis quelques décennies, le réseau muséal québécois a opéré un tournant communicationnel qui rompt avec son identité traditionnelle et qui s'est doublé d'un tournant commercial. Auparavant dédié à la recherche et conservation, le musée échappait aux décisions politiques et regardait vers le passé. Aujourd'hui, il est un moyen pour l'État d'accomplir sa volonté de démocratisation culturelle et pour y parvenir, le musée place le visiteur au centre de ses préoccupations, faisant de l'exposition son activité principale. Alors qu'il doit concurrencer les autres institutions culturelles dans une course au visiteur, l'État effectue des coupes budgétaires et le force à chercher davantage de revenus autonomes. Malgré son financement public, le musée est contraint de se repenser à la lumière des pratiques d'affaires. À la recherche d'efficacité, l'évaluation muséale pourrait servir l'adaptation et l'implantation des approches d'amélioration continue. La performance opérationnelle et la rentabilité sont à sa portée et il doit saisir cette opportunité d'incarner pleinement sa mission d'éducation et de communication sans l'abandon de celle de recherche et conservation. Cet article propose une association de la pratique actuelle de l'évaluation muséale et des approches d'amélioration continue.

**Abstract** – In recent decades, the Québec museum network operated communicational turning that breaks with its traditional identity and which is lined with a commercial turn. Previously dedicated to research and conservation, the museum escaped political decisions and looked to the past. Today it is a way for the Government to fulfill its commitment to cultural democratization and to achieve this mission, the Museum puts the visitor at the center of its concerns, making the exhibition its main occupation. While it must compete with other cultural institutions in a race to the visitor, the Government shall make budget cuts, forcing the museum to seek more autonomous income. Despite its public funding, the museum is forced to rethink in light of the business practices. In search of efficiency, the practice of museum evaluation could be used for adaptation and implementation of approaches to continuous improvement. Operational performance and profitability are at his door and it must seize this opportunity to fully embody its mission of education and communication without forsaking the research and conservation. This article proposes a combination of the practice of museum evaluation and continuous improvement approaches.

**Mots clés** – Musée, efficacité, évaluation, amélioration continue, culture.

**Keywords** – Museum, efficiency, evaluation, continuous improvement, culture.

---

## 1 INTRODUCTION

Les dernières décennies ont été témoins de la transformation de l'institution muséale au Québec et ailleurs dans le monde. Depuis 1945, le nombre mondial de musées a augmenté de 900 % pour se situer autour de 50 000 aujourd'hui [Lelièvre,

2004]. Après la Seconde Guerre mondiale, constatant pillage et destruction, le monde occidental a ressenti l'urgence de reconstituer et de collectionner son passé [Nicholas, 1995]. Dans cet esprit, plusieurs pays se sont affairés au

développement de la culture par le biais de politiques culturelles, ce qui a provoqué une multiplication du nombre d'institutions culturelles ainsi qu'une diversification thématique de leurs activités [Gombault, 2003]. La création du ministère des Affaires culturelles du Québec en 1961 témoigne de l'importance que la culture prend à cette période [Meunier et Luckerhoff, 2012]. Cet essor est visible partout dans les pays où on observe une croissance de la qualité de vie et du niveau d'éducation, comme en Europe et Amérique du Nord. Aux Pays-Bas, où le nombre de musées d'art représentait environ 50 % de la totalité des musées au tournant du siècle dernier, n'était que de 11 % au début du 21<sup>e</sup> siècle [Ballé, 2003].

Dans les années 60, les musées sont donc plus nombreux, plus diversifiés et plus spécialisés. À leur mission de recherche et conservation s'est ajoutée celle d'éducation et communication qui a pris de plus en plus d'importance. Les musées ont alors progressivement opéré un changement de perspective qui rompt avec leur identité traditionnelle, largement axée sur la conservation. Cette rupture, qui consiste en un tournant communicationnel, met les institutions culturelles en compétition. Dans ce contexte, et malgré des pratiques muséales modernes, les musées québécois semblent aux prises avec des problèmes d'efficacité et les compressions budgétaires actuelles vont jusqu'à menacer l'existence de certains d'entre eux. Dans l'objectif de proposer des solutions durables aux enjeux de rentabilité qui persistent au sein de cette institution, les approches d'amélioration continue présentent des pistes intéressantes. D'ailleurs, d'autres secteurs publics comme l'éducation, le municipal et la santé ont recours à ces approches permettant d'élargir le champ d'intervention de cette méthode dans d'autres secteurs : *Lean Management*, *Lean Healthcare* et *Lean Office* [Forget, et al., 2014].

Cet article présente une revue de littérature qui expose de manière chronologique les concepts clés qui sont intervenus dans l'évolution du réseau muséal des dernières décennies dans la section. La section 3 présente plus spécifiquement les problèmes auxquels doivent faire face les musées québécois ainsi que l'avenue envisagée pour y répondre. La section 4 présente l'association théorique de la pratique de l'évaluation muséale et des approches d'amélioration continue. La section 5 discute des possibilités et avantages de fusionner ces approches à celle du musée. Enfin, la section 6 présente la démarche projetée.

## 2 REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1 Démocratisation culturelle

Dans la période d'après-guerre, le débat sur la démocratisation de l'éducation, ayant pour objectif la diffusion des savoirs et la standardisation du processus éducatif, arrive sur la place publique. Celui-ci incite les musées à se mobiliser autour de cette idée et provoque dans sa foulée la naissance du mouvement de la nouvelle muséologie. Cette dernière accorde plus d'importance à l'expérience vécue au sein du musée et fait « de la communication avec les visiteurs le but de leur mission » [Schiele, 2014].

Au Québec, la Commission Parent, instituée en 1961, marque le « basculement » de la société québécoise dans la « modernité et sa démocratisation » en sanctionnant « le droit de chacun à la meilleure éducation possible » [Daignault, 2012]. Dès les années 1970, le développement du réseau muséal québécois s'effectue via des actions structurantes du ministère et une augmentation des budgets alloués aux établissements. Cette volonté de l'État s'incarne aussi par ses

« politiques de démocratisation et d'accessibilité de la vie culturelle » au tournant des années 1990 [Corbo et al., 2013]. Plus qu'un besoin de conserver et d'archiver le patrimoine, l'expansion québécoise vise à rendre la culture plus accessible pour tous et lui confère le statut de bien commun [Luckerhoff, 2014].

### 2.2 Tournant communicationnel

Afin d'accomplir sa nouvelle mission et se conformer aux objectifs de démocratisation culturelle, le musée rompt avec ce qui le qualifiait traditionnellement et opère un tournant communicationnel vers les visiteurs. Plus spécifiquement, le musée passe d'une médiation d'objets à une médiation pour le sujet [Schiele, 2014] qui se traduit par l'évolution de l'exposition comme média et une diversification des modes de visites.

Cette réorientation provoque plusieurs changements de nature organisationnelle, gestionnaire et statutaire qui soumettent le musée aux « aléas du politique » desquels son caractère patrimonial l'avait soustrait jusqu'alors [Davallon, 1997]. En fait, mettre les visiteurs au centre de ses préoccupations implique tout d'abord un développement de la structure interne du musée qui s'accorde sur celui de ses activités, notamment de communication, donc sur la diversification des tâches, la spécialisation du personnel professionnel et la segmentation de ses fonctions, en passant par une hiérarchisation de l'ensemble [Davallon, 1997]. En effet, les sociétés contemporaines étant des environnements hautement médiatisés, la nécessité d'utiliser les technologies de l'information pour rejoindre le public grandissant est devenue un incontournable pour le musée qui a adopté des pratiques publicitaires et s'est doté de service des communications [Davallon, 1999]. Ensuite, le développement du musée étant lié à la volonté de l'État, son principal bailleur de fonds, il est soumis aux politiques publiques de démocratisation et de rationalisation gestionnaire, qui placent l'ensemble des organisations culturelles en compétition pour leur financement et le succès de leurs activités [Davallon, 1997]. Enfin, il s'agit de la mutation du statut même de cette institution, d'abord patrimoniale, qui tend vers une vocation de plus en plus culturelle en vertu de la diversification des types de musées (patrimoine rural, national, vivant, communautaire, etc.) et des modalités de visites qu'ils engendrent [Davallon, 1997].

La nouvelle façon de percevoir le visiteur lui confère le pouvoir de magasiner les expositions qu'il veut visiter comme il le ferait avec des pièces de théâtre ou des films. Ceci implique l'évolution et le développement du média exposition par lequel les acteurs du musée doivent s'efforcer de vulgariser les savoirs à l'aide d'une signalétique claire et complète, et surtout intéressante pour le visiteur.

### 2.3 Tournant commercial

Avec des moyens de communication de masse et la volonté d'être plus accessible, le musée s'est conformé à la tendance forte des sociétés contemporaines à recourir aux « toujours plus gros et plus flamboyant » pour attirer l'attention des individus [Luckerhoff, 2014]. La logique de compétition qui double le tournant communicationnel d'un tournant commercial est donc visible par le taux de fréquentation devenu le critère d'évaluation ultime. Ainsi, les musées dépendent du succès de leurs expositions dont l'envergure se mesure maintenant par le nombre d'entrées enregistrées au guichet [Jacobi in Luckerhoff, 2014].

De plus, afin de pallier au manque de fonds disponibles en provenance de l'État, les musées ont trouvé de nouvelles

sources de financement autonome et privilégié des activités marchandes. L'augmentation des droits d'entrée, une gestion axée sur les profits pour la boutique du musée et les produits dérivés, un restaurant attendant donné en sous-traitance, le recours à des collectes de fonds, l'augmentation des droits d'auteur, la location du lieu pour tenir des événements et même la commercialisation des recherches en sont des exemples [Mairesse, 2004]. Ces nouvelles pratiques gestionnaires du musée nous mettent en face d'une institution dont la mission l'inscrit dans les politiques publiques de développement des communautés de l'État, mais dont les activités et le marché des produits culturels dans lequel elle se positionne l'incitent à agir comme une entreprise privée. « Ainsi, les musées sont des entreprises –c'est une réalité–, mais non commerciales » (Cachin, 1998, *in* Borel, 2007 : 8). Cette nouvelle réalité du musée obéit à une logique qui se définit par « l'efficacité, le succès d'une offre culturelle jugée populaire par le public [...] (et de) rentabilité » et même si elle ébranle la mission traditionnelle des musées publics, elle est ce qui justifie aujourd'hui l'existence des organisations culturelles [Paquette, 2010].

#### 2.4 Contexte économique et désintéressement

Au Québec, on comptait 437 musées en 2012. Le contexte de coupe budgétaire des dernières années a amené la Société des musées québécois (SMQ) à constater « la dégradation du réseau muséal » et à réclamer des « solutions pour endiguer la crise financière des institutions muséales » [SMQ, 2014]. Bien que le gouvernement québécois ait injecté 830 millions dans le financement des musées entre 2006 et 2013, cette somme ne peut représenter plus de 55 % du budget de l'établissement, l'obligeant à trouver d'autres sources de financement autonomes. De plus, aucun des cinq programmes de financement n'a fait l'objet d'une indexation depuis 2006, alors que les subventions récurrentes ont diminué et que le coût de fonctionnement des établissements a augmenté. Par exemple, il a été évalué qu'environ 15 % des sommes reçues en aide au fonctionnement par les trois grands musées nationaux sert à payer les taxes scolaires et municipales [Corbo et al., 2013].

Par ailleurs, le réseau muséal québécois dénonce la quasi-absence de direction gouvernementale, notamment au niveau du soutien et de la valorisation des partenariats, qui nuit à la coordination et à la crédibilité des actions en provenance de ce palier de décision [Corbo et al., 2013].

### 3 REPENSER LE MUSÉE QUÉBÉCOIS

La volonté de démocratisation culturelle de l'État s'est traduite par une concurrence accrue des institutions pour une plus grande part de marché et de revenus autonomes au point de nuire à l'épanouissement des activités artistiques, culturelles et scientifiques du musée [Paquette, 2010]. Bien qu'elle se soit opérée par une plus grande préoccupation des visiteurs, la décentralisation administrative et géographique du patrimoine n'échappe pas aux contrecoups du manque de financement qui la maintient en état de crise [SMQ, 2014]. Il s'avère donc qu'avec le tournant communicationnel, les musées se sont dotés d'une mission d'éducation et de communication qui rompt avec leur identité patrimoniale, organisationnelle et opérationnelle. Cette quête vers le visiteur a étiré le réseau muséal québécois à la limite d'une surenchère à laquelle peut répondre la demande du public, mais qui nécessite de repenser la façon dont les musées réalisent leur mission et s'adressent au public [Corbo et al., 2013].

Repenser le musée implique notamment de revoir sa structure qui semble encore jongler avec le mandat d'éducation et de communication reçu il y a plus de trente ans. Pourtant, les dernières décennies ont vu le musée se doter d'une pratique qui améliore ses expositions et dont les visées à long terme rejoignent certaines approches d'amélioration continue.

#### 3.1 Réorganisation interne

La difficulté du musée à incarner sa nouvelle mission et à adapter ses pratiques se manifeste entre autres dans l'organigramme changeant de certaines institutions. C'est ce que Meunier et Luckerhoff ont démontré en s'intéressant à celui du Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ). Depuis les années 1980, l'organigramme du MNBAQ révèle que le ou les services d'éducation et de communication, selon qu'ils sont séparés ou réunis, occupent une place mouvante dans la structure du musée. En effet, éducation et communication constituent d'abord une direction en 1986-87, ils sont ensuite séparés en une direction des communications et une autre d'éducation et animation culturelle en 1989-90. En 1993-94, l'animation culturelle devient l'action culturelle et demeure avec l'éducation, puis se retrouve sous la direction des communications en 1995-96, alors que la direction de l'éducation est unie à celle de la conservation. Une décennie plus tard, la conservation est séparée de l'éducation et devient la direction des collections et de la recherche tandis que l'éducation est unie à l'exposition et que la communication forme une direction avec l'administration qui chapeaute aussi le développement. Enfin, en 2011, on retrouvait une direction des collections et recherche, de l'exposition et de la publication scientifique, des activités éducatives et de l'accès à la culture, du développement et des communications et une direction de l'administration [Meunier et Luckerhoff, 2012].

En somme, la place occupée par la mission d'éducation et de communication au MNBAQ au cours des trente dernières années est clairement introduite en 1986-87, puis la communication et l'éducation sont rapidement devenues des directions indépendantes bien que le volet éducation se soit vu greffé d'autres services dénotant un caractère ambigu tandis que les communications semblent s'être mieux affirmées. L'organigramme de 2005-06, qui rassemble les services sous trois directions, notamment celle de l'administration et des communications, témoigne d'une volonté de restructuration gestionnaire alors que le directeur de l'époque décrivait déjà la situation déficitaire et très compétitive qui place les musées dans une course aux visiteurs [Meunier et Luckerhoff, 2012]. L'organigramme de 2011 montre clairement l'importance du média exposition, ayant sa propre direction des expositions et publications scientifiques au même titre que l'éducation, direction des activités éducatives et de l'accès à la culture, tandis que la communication est annexée au développement qui contient entre autres le service de la commercialisation.

Comme le démontre l'organigramme des dernières années (Tableau 3.1), le terme éducation a été évacué des titres de direction au profit de celui de médiation. Ce terme désigne dans une perspective plus large l'ensemble des activités de l'institution qui visent à permettre et favoriser l'accessibilité à la culture [Chaumier et Mairesse, 2013]. On peut donc y inclure les activités éducatives. On constate une volonté de réunir l'éducation et la communication sous la direction de la médiation et des communications de 2012 à 2014 qui est abandonnée en 2014-2015 au profit d'une séparation des activités relatives à l'éducation par l'isolement de la médiation et son média exposition. L'avènement d'une direction du développement et de la commercialisation depuis 2013

démontre l'importance grandissante de la logique marchande au sein des activités du musée qui aujourd'hui englobe le marketing, l'effectif, le tourisme et la commercialisation. Ce changement fixe toute l'ampleur prise par les questions de rentabilité tandis que les communications, maintenant annexés à l'administration concerne davantage le dialogue musée/visiteur par l'entremise des services de conception et production graphique, publicité, relations de presse et médias sociaux. En résumé, la mission d'éducation et de communication au MNBAQ affiche clairement l'importance de la médiation et de l'exposition, soit la volonté de démocratisation culturelle, tandis que le volet communication révèle l'importance de maintenir un lien de plus en plus

personnel avec le visiteur, notamment par les médias sociaux. Quant à elle, la mission de conservation et recherche demeure stable à l'inverse du volet commercialisation et développement qui traduit la nécessité pour le musée de recourir à des pratiques d'affaires. En fait, l'organigramme du MNBAQ est à l'image du réseau muséal québécois et reflète les enjeux d'efficacité et d'efficacités auxquels il doit faire face. De plus en plus contraint à trouver de nouvelles sources de financement autonome pour compenser les sommes de plus en plus réduites en provenance du gouvernement, le musée doit redoubler d'efforts et d'ingéniosité pour attirer le maximum de visiteur. Le réseau muséal est forcé de faire plus avec moins.

**Tableau 3.1 - MNBAQ extrait de l'organigramme de 2011 à 2015**

MNBAQ Organigramme	Directions				
2011-2012	Collections et recherche	Expositions et publications scientifiques	Médiation et programmation culturelle (activités éducatives)	Marketing développement et communications	Administration
2012-2013	Collections et recherche	Expositions et publications scientifiques	Médiation, communications et développement (activités éducatives)		Administration
2013-2014	Collections et recherche	Expositions et publications	Médiation et communications (activités éducatives)	Développement et commercialisation	Administration
2014-2015	Collections et recherche	Expositions et médiation (activités éducatives)		Développement et commercialisation	Administration et communications (communication et publicité)

### 3.2 Évaluation muséale

Arrivée avec le tournant communicationnel, on nomme évaluation muséale la concrétisation de la « philosophie et des pratiques d'évaluation » que le musée doit se donner afin d'être un lieu de développement pour tous, « un lieu de découverte et [...] de participation citoyenne » [Côté *in* Daignault, 2011]. L'évaluation muséale est l'outil mis au point par le musée pour le soutenir dans sa mission de démocratisation culturelle. Elle lui offre des mécanismes par lesquels il peut valider sa pertinence et celle de sa programmation de même que l'intérêt pour ses modes de médiations et contribue ainsi à le rendre plus efficace. L'évaluation muséale lui permet aussi de prendre connaissance de la diversité des moyens d'apprentissages de ses visiteurs, de la reconnaître et de s'y adapter pour y répondre adéquatement. Cette opportunité pour le musée de pouvoir s'ajuster aux préférences de l'interlocuteur à qui il s'adresse ouvre sur un dialogue avec le visiteur et une relation de partage des savoirs qui s'inscrit dans le temps. Elle est le processus par lequel le phénomène non observable de l'expérience de visite devient mesurable, en vertu de différents indicateurs et enquêtes transversales [Daignault, 2011].

Outre des enquêtes descriptives et statistiques, l'évaluation muséale mobilise trois types d'analyse départagés selon le moment où elles interviennent dans le processus de création d'une exposition (Tableau 4.1). Que ce soit durant la phase de conception (évaluation préalable), de réalisation (évaluation formative ou de remédiation) ou d'implantation (évaluation sommative), ces enquêtes permettent au musée d'adapter l'exposition au public visé. Le niveau de langage, la grosseur de l'écriture, la compréhension des informations transmises,

l'emplacement des dispositifs interactifs, l'ergonomie et la fluidité de déplacement sont autant d'éléments qui peuvent favoriser ou nuire à l'expérience du visiteur et que le musée peut améliorer par l'évaluation muséale [Daignault, 2011]. Un simple exemple de correction mineure ayant un impact décisif sur l'expérience de visite est la présentation d'un dispositif interactif dans une exposition destinée aux enfants qui n'est pas consulté parce la manette qui l'active est trop haute.

### 3.3 Approches d'amélioration continue

Si l'évaluation muséale est le propre du musée, les approches d'amélioration continue (par exemples les approches de Qualité totale., *Lean*, Production à valeur ajoutée, *Six Sigma*, *Toyota Production System*, *Malcom Baldrige National Quality Award*) sont les pratiques développées par les entreprises qui recherchent l'excellence en affaire. Plus qu'une simple volonté de s'améliorer, cette idée naît avec les premières démarches d'organisation scientifique du travail au Japon, puis aux États-Unis, destinées à augmenter la productivité des entreprises ainsi qu'à les rendre moins vulnérables en temps de crise [MQQ, 2015]. Depuis cette époque, les entreprises visent à développer de meilleures pratiques d'affaires dans une perspective de développement durable en ayant notamment des objectifs de productivité, performance, rentabilité, santé et sécurité.

Le *Toyota Production System* (TPS) est une approche globale d'amélioration continue qui prend racine dans la culture de l'organisation pour se déployer sur les partenaires de l'entreprise. À l'instar d'une multinationale de production de masse, il est basé sur une entreprise moyenne à production diversifiée et flexible qui, plutôt que rechercher le plus bas coût de revient, s'emploie à répondre à la demande du client,

sans plus [Liker, 2006]. Au fil des ans, cette approche, qui limite ses activités de production à celles qui ajoutent de la valeur pour le client tout en éliminant les gaspillages, est devenue un modèle de performance et d'excellence opérationnelle, en plus de conserver l'approche communautaire de Toyota [Liker, 2006].

La TPS est fondée sur quatorze principes que Liker regroupe sous quatre catégories : Philosophie long terme, élimination des gaspillages, respect et développement des employés et partenaires et la résolution de problème. Ces principes reposent sur deux concepts piliers de la TPS, le « juste à temps », qui permet à l'entreprise de livrer le bon produit dans la bonne quantité et au bon moment [Liker, 2006], et le *Jidoka*, qui prône l'arrêt de la production en cas d'anomalie plutôt que la réfection ultérieure du produit [Liker, 2006]. Ces principes sont aussi ceux qui ont contribué à définir la production *Lean*, dont les étapes proposées par Womack & Jones présente une piste intéressante : *Value, Value Stream, Flow, Pull et Perfection* [Womack et Jones, 1996]. Chacune de ces étapes propose une perspective visant l'élimination des gaspillages (*Muda*) à partir du produit qui ne peut qu'être définie par le client final en termes de valeur, de prix et de moment attendus vers une vision globale d'amélioration continue qui implique tous les employés dans la réduction des pertes (*Kaikaku*) [Womack et Jones, 1996].

D'autres approches comme le *Total Quality Management* (TQM) de W.E. Deming, qui préconise une série de principes clés et certains pièges éviter aux entreprises, ou l'approche mise au point par Motorola, le Six Sigma, qui vise particulièrement la stabilité du produit par l'élimination de défauts, ne sont pas exclues de notre démarche et pourraient y être ajoutées ultérieurement.

#### 4 VERS UN MODELE THEORIQUE

À la lumière de ces concepts, l'objectif est de déployer la pratique de l'évaluation muséale au sein du musée afin qu'elle lui assure une meilleure rentabilité et redonne leur place aux standards académiques. Pour ce faire, il faut pouvoir intervenir non seulement sur la mission de diffusion du musée, par le média exposition, mais aussi sur le travail des conservateurs, chercheurs et administrateurs. En conséquence, il est possible de proposer un modèle théorique qui associe la pratique de l'évaluation muséale aux approches d'amélioration continue.

Tel que le résume le Tableau 4.1, l'évaluation muséale ainsi que les approches d'amélioration continue TPS et *Lean* présentent plusieurs concepts théoriques susceptibles d'être fusionnés. Ces approches, de même que l'évaluation muséale, s'inscrivent dans une perspective à long terme qui vise l'optimisation des façons de faire et leur pérennité. Tout comme elles, l'évaluation muséale place le visiteur (client) au centre des préoccupations du musée et fait de ses caractéristiques des balises à respecter tout au long du processus de création de l'exposition et même au-delà [Teeuwen, 2011]. Elle standardise les étapes de réalisation du média exposition et y rend l'identification de problèmes plus manifeste. Il est ainsi plus facile d'intervenir sur un point précis de l'exposition pour le corriger, par exemple la hauteur inadéquate d'une manette d'activation. Enfin, l'évaluation muséale s'inscrit elle-même dans une démarche d'amélioration continue et prévoit s'étendre à l'ensemble des acteurs du musée [Walters, 2015].

L'association, pour l'instant théorique, des approches d'amélioration continue et de la pratique de l'évaluation muséale est à l'image de ce qu'elles prônent. Plus qu'un

recours à l'évaluation dans un objectif gestionnaire d'efficacité, il s'agit de proposer une version adaptée au milieu muséal du *Lean* qui serait apte à intervenir sur l'ensemble du musée moderne (dimensions communicationnelle, éducationnelle et sociale).

La synthèse du Tableau 4.1 montre le fonctionnement de l'évaluation muséale divisée par les analyses transversales suivantes : enquêtes de publics, évaluation préalable, évaluation formative ou de remédiation et évaluation sommative. Ce processus consiste d'abord à connaître le visiteur à l'aide de données sociodémographiques, puis à bien cerner le public visé quant à ses attentes, l'état de ses connaissances, son niveau de langage et ses préférences en matière d'interaction à l'aide de l'évaluation préalable. Les données recueillies servent à l'élaboration du contenu de l'exposition durant la phase de conception [Daignault, 2011]. Il s'agit du contenu, de sa vulgarisation et de sa mise en exposition qui sont autant d'éléments susceptibles de bonifier son expérience et par le fait même son apprentissage. Ces deux premières étapes rejoignent les principes de la TPS qui relève de la philosophie ainsi des relations entre les employés et partenaires, car c'est à ce moment que les acteurs du musée sont appelés à travailler en collaboration. Le premier principe veut orienter la production sur le besoin du client dans une vision à long terme, tandis que les principes 9 et 10 souhaitent mettre à contribution les compétences des employés dans le respect et à former des leaders porteurs de l'amélioration continue [Liker, 2006]. Pour Womack et Jones, il s'agirait des étapes qui visent à cerner la valeur qui ne peut être définie que par le client en des termes spécifiques et que l'entreprise découvre par le dialogue qu'elle entretient avec son client [Womack et Jones, 1996]. Quant à l'étape de conception, il est possible d'y adjoindre celle de la chaîne de valeur (*value stream*) qui consiste à identifier l'ensemble des actions utiles à la création du produit pour le client et celles qui sont inutiles, nécessaire ou non, dans l'objectif de mettre en place un canal de création [Womack et Jones, 1996].

L'étape de réalisation est celle où l'évaluation muséale procède à une évaluation formative ou de remédiation selon les modifications qui seront apportées par la suite. Il s'agit de tester l'exposition à plusieurs niveaux avant son ouverture avec un échantillon contrôlé afin de valider la compréhension de ses dispositifs de médiation et prévenir les distorsions de sens [Daignault, 2011]. Du côté des approches *Lean* retenues, cette phase du processus de création est l'occasion de recourir à tous les principes de la TPS qui permettent d'éliminer des gaspillages [Liker, 2006] et de mettre en place un flux de production tirée fluide basé sur un niveau de stock minimum [Womack et Jones, 1996].

Enfin, à l'ouverture de l'exposition, l'évaluation muséale effectue une évaluation sommative qui vise à valider l'expérience globale du visiteur, identifier les problèmes restants pour une future exposition ou procéder à des réajustements si le budget et l'échéancier le permettent [Daignault, 2011]. Cette façon de procéder rejoint les principes de l'entreprise apprenante de la TPS qui consiste en la résolution de problèmes dans une perspective d'amélioration continue et de réflexion systématique [Liker, 2006]. Dans l'approche *Lean*, l'étape de Perfection maintient que malgré l'utopie de l'élimination complète de tous les gaspillages, il est toujours possible d'économiser du temps, des efforts, de l'espace et de faire moins d'erreurs ; davantage si l'ensemble des employés y croit et y travaille du début à la fin [Womack et Jones, 1996].

Tableau 4.1 – Comparaison théorique

Étapes de création d'une exposition  Pratique/ Approches	Information	Conception	Réalisation	Ouverture
Évaluation muséale	Statistique : Collecte d'informations sociodémographiques.	Préalable : Type qualitatif en laboratoire. Etat des connaissances et vulgarisation selon intérêts, représentations sociales et code du public visé.	Formative/ Remédiation : Type mixte en laboratoire. Vise à valider, mesurer et contrôler la compréhension et les distorsions au niveau du contenu et de la forme ainsi que l'interaction et l'ergonomie du design de l'exposition.	Sommativ : Type mixte en environnement naturel. Valide le sens, les usages et les visions du visiteur par rapport à l'exposition. Identifie les problèmes et pièges à éviter ultérieurement. Procède à des réajustements si possible et nécessaire.
Toyota Production Système (TPS)	Philosophie : Préoccupations centrées client et long terme (1) Relatons : <i>Leaders</i> (9), <i>Empowerment</i> (10).		Processus : Muda (2), Système tiré (3), Heijunka (4), Jidoka (5), Standard. (6), Poka yoké (7), Kanban (8).	Entreprise apprenante : Genchi gentbusu (12) Hansei (14), Gestion participative (13).
Lean (Womack & Jones)	Value : valeur spécifique pour client.	Chaîne de valeur : actions spécifiques qui créent valeur et expose gaspillages ( <i>Muda</i> ).	<i>Flow</i> : Séquence des étapes qui créent de la valeur ( <i>just in time, single piece flow</i> ). <i>Pull</i> : Éprouver l'organisation spatiale pour un minimum de stock.	<i>Perfection</i> : Vision globale d'élimination continue des gaspillages qui vise l'implication de tous les employés et leur adhésion ( <i>Kaikaku</i> ).

## 5 DISCUSSION

L'idée de combiner les approches d'amélioration continue et l'évaluation muséale est motivée par plusieurs avantages. Tout d'abord, il s'agit de tendre au musée le miroir de la pratique d'évaluation à laquelle il se réfère pour produire des expositions. Par conséquent, cette pratique est familière aux acteurs du musée qui en connaissent le fonctionnement et les objectifs. Dans cette perspective, il est pris en compte que les acteurs du musée peuvent se montrer réticents face aux méthodes typiquement gestionnaires et des pratiques plus commerciales qui ne sont pas l'apanage du musée traditionnel et de sa mission de conservation et recherche. Conserver le cadre de l'évaluation muséale pour intervenir sur leurs façons de faire relève donc de la prudence en plus de faire gagner du temps au niveau de l'intégration de nouvelles connaissances en matière d'organisation du travail.

De manière générale, ancrer une philosophie de l'amélioration continue dans la culture de l'organisation dès la collecte d'information auprès du public faciliterait l'implication de l'ensemble des employés intervenant dans le processus de production d'une exposition (conservation, recherche, médiation, éducation, mise en exposition, diffusion, etc.) dans la chaîne de création de la valeur pour le visiteur. En effet, si tous les métiers concernés partagent une vision commune du visiteur ciblé, en termes de préférences et d'attentes, et de l'expérience à lui faire vivre, il est possible d'orienter leur action dans une même direction et d'éviter le travail superflu. Cette première étape peut sembler tout à fait logique, mais il s'avère qu'au Québec, seulement deux musées, le Musée de la civilisation à Québec et le Musée canadien de l'histoire à Gatineau, possèdent leur propre équipe de recherche en

évaluation muséale (Daignault, 2015). Les autres institutions du réseau muséal québécois font donc appel à des consultants externes engagés par l'administration, qui sont généralement des professionnels de la communication marketing et non de la muséologie, et ce, uniquement lorsqu'ils disposent des ressources financières suffisantes pour le faire. En plus de mettre en lumière des leaders en terme de compréhension de l'expérience à produire pour le visiteur de chaque métier de la muséologie œuvrant au sein d'un même musée, élargir la collecte des données sociodémographiques à l'aide des approches d'amélioration continue est un premier pas vers la nécessité pour l'ensemble des médiateurs de l'exposition de travail de concert exigé par le tournant communicationnel [Meunier et Luckerhoff, 2012].

Tel que le prévoit les approches d'amélioration continue, l'évaluation préalable, plus riche d'une meilleure connaissance commune du visiteur projetée sur le long terme, effectuée par l'ensemble des médiateurs sera plus à même d'identifier la chaîne d'actions et de processus qui permettent de créer la valeur de l'expérience pour le visiteur tout en mettant au jour les pertes de temps, les erreurs, le travail réalisé en trop et les délais d'attente inutiles. En effet, les employés, aux faits des caractéristiques du visiteur et des éléments susceptibles d'accroître son plaisir et ses connaissances, seront mieux outillés lors de la vulgarisation scientifique du contenu et du choix de la signalétique la plus appropriée de même que du code à mettre en place dans l'exposition, que ce soit par des dispositifs endoscéniques ou exoscénique [Poly, 2002].

L'évaluation formative ou de remédiation sera sans doute la plus critique à combiner avec les approches d'amélioration continue puisqu'elle mettra en perspective les dysfonctionnements du travail d'équipe effectué

antérieurement. C'est aussi pour cette raison qu'elle sera très utile, car elle offrira l'opportunité de recourir aux principes d'amélioration du travail et d'élimination des gaspillages au niveau organisationnel. Tout comme elle consiste à la validation du contenu, de sa forme, de la mise en exposition et du parcours de visite dans la production du sens souhaité pour et par le visiteur, elle autorise la remise en question des procédés de création. La phase de réalisation de l'exposition est donc réellement l'occasion de déployer les approches d'amélioration continue auprès des employés et d'éprouver leurs méthodes et processus de production pour les rendre plus efficaces. La conjoncture de la remédiation, parce qu'elle est connue et acceptée des employés, facilitera la réorganisation spatiale du travail en un système tiré fluide de production de la valeur pour le visiteur selon des modalités préalablement acceptées et reconnues aux yeux des différents professionnels de la médiation.

Enfin, en lien avec la dernière phase de production d'une exposition, l'évaluation sommative, qui fait un réel bilan du travail des médiateurs une fois l'exposition ouverte au public et naturellement testée par les visiteurs afin d'endiguer les problèmes majeurs ou les noter pour la prochaine fois, représente l'occasion ultime d'enraciner une vision d'amélioration continue à long terme auprès de tous les employés du musée. Ce que Womack et Jones désigne par le terme japonais *Kaikaku* et réfère concrètement à « *involved all the firms from start to finish* » ne pourra être adapté et bien intégré dans la culture de l'organisation qu'après une évaluation globale de leur processus de production, car cette dernière fera la démonstration de leur force de cohésion et de la nécessité de recourir ensemble aux approches d'amélioration continue pour la pérennité des activités du musée [Womack et Jones, 1996]. Ainsi, la perspective de l'entreprise apprenante ne fait pas de doute ni l'adhésion des employés à la nouvelle culture de l'organisation. En effet, ouvrir les employés du musée à ces approches par l'entremise d'une pratique qui est la leur favorise leur appropriation de la culture de l'amélioration continue et son intégration au musée adapté selon leurs besoins. Entretien une relation terrain avec leurs collègues tout au long du processus de création de l'exposition (*Genshi genbutsu*), adopter la réflexion systématique (*Hansei*) ou encore la décision par consensus pourront se faire tout naturellement chez les médiateurs.

Les paragraphes précédents ne présentent qu'un aperçu des possibilités offertes par la combinaison de l'évaluation muséale et des approches d'amélioration continue, ici limitées par celles retenues aux fins de cet article. Repenser le musée en ces termes requiert un travail d'adaptation et des associations uniques à chaque institution culturelle.

## 6 ÉTAPES ULTERIEURES

La problématique brièvement décrite dans le présent article est celle d'un projet de recherche qui se décline en trois objectifs spécifiques. Afin de proposer des solutions d'amélioration continue adaptées aux enjeux du réseau muséal québécois, il est d'abord prévu de développer un outil qui permette de connaître la perception actuelle des acteurs du musée de la situation préoccupante qu'ils vivent depuis quelques années, au niveau de la gestion de l'organisation qui les emploie et du contexte de compétition dans lequel elle se situe. Cette première étape de la démarche vise spécifiquement à obtenir la perception des employés du musée quant à la performance au sein du musée. Cette perception permettra d'établir le seuil de départ et les besoins spécifiques du musée étudié correspondants aux approches d'amélioration continue.

D'ailleurs, une recherche exhaustive sur la perception de la performance au travail a permis de constater que peu d'enquêtes existantes prennent en compte le point de vue des employés, mis à part celui des gestionnaires. Considérant que ces études auraient nécessité une adaptation minimale en regard du terrain étudié, la création d'un outil de mesure de la perception de la performance chez les acteurs du musée s'est avérée une meilleure option. L'outil mis au point est tout de même inspiré d'une mesure existante [Sogbossi Bocco, 2010], à laquelle ont été combinés des indicateurs généraux utilisés lors d'évaluation d'employés [Gormandy et White, 2015] et d'autres, issus des approches d'amélioration continue *Lean* et de la TPS, synthétisée par Walters [2015]. Le questionnaire qui en résulte permet d'observer les perceptions des employés du musée quant à la performance de l'organisation qui les emploie et selon que ses pratiques d'affaires s'inscrivent dans une vision poursuivant des objectifs d'amélioration continue ou non.

Le second objectif spécifique consiste à adapter les approches d'amélioration continue à la lumière d'une recension des écrits visant à vérifier l'impact que l'implantation d'une philosophie de l'amélioration continue peut avoir sur une organisation publique culturelle ou éducative, ailleurs dans le monde (France, États-Unis) et dans d'autres musées ou d'autres structures administratives publiques s'y apparentant. L'adaptation des pratiques d'amélioration continue sélectionnées en vertu de leur pertinence vis-à-vis du terrain et du cadre de l'évaluation muséale sera effectuée à partir des informations obtenues sur le musée et ses employés. Ce sera aussi l'occasion de distinguer un profil d'employé ou de structure organisationnelle propice à la performance, si les documents colligés le permettent. Cette étape qui nécessite la pleine collaboration du musée étudié et de ses médiateurs est d'autant plus cruciale que l'adaptation des approches d'amélioration continue doit tenir compte du dialogue établi entre le visiteur et le musée et qui est inhérent à la pratique de l'évaluation muséale.

Enfin, le troisième objectif spécifique du projet de recherche consiste à mettre à l'épreuve le modèle théorique ainsi élaboré en l'appliquant au musée-terrain étudié. Au terme de ce projet, plusieurs points seront validés, notamment la pertinence des éléments issus des approches d'amélioration continue ayant été combinés à l'évaluation muséale, la capacité du modèle développé de proposer des solutions au processus de création de l'exposition tant au niveau du produit que des opérations de la production et l'adéquation à la culture et aux missions de l'organisation dans une vision long terme.

Dans une perspective globale, ce projet de recherche veut évaluer la possibilité pour le réseau muséal québécois de recourir aux approches d'amélioration continue pour se repenser et s'adapter aux enjeux qui sous-tendent aujourd'hui son existence. Peut-être la naissance d'une culture muséale *Lean* est-elle sur le point de se produire ?

## 7 REFERENCES

- Ballé, C., (2003) Musées, changement et organisation, *Musées et organisation, Culture & Musées*, 2, pp.17-33.
- Borel, L., (2007) Gestion publique/ gestion privée : quel avenir pour nos musées? Master Stratégies des Échanges Culturels Internationaux, sous la direction de Luc Gruson, Université de Lyon 2, Institut d'Études Politiques de Lyon, 87 p.
- Chaumier, S., Mairesse, F., (2013) *La médiation culturelle*, Armand Collin, Paris, 275 p.



- Corbo, C., Lacroix, L., Lavigne, M., (2013) Rapport du groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois. Entre mémoire et devenir, Gouvernement du Québec, Ministère de la Culture et des Communications.
- Daigault, L., (2011) L'évaluation muséale : savoirs et savoir-faire, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Daigault, Lucie et Schiele, Bernard (2014) *Les musées et leurs publics : savoirs et enjeux*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Davallon, J., (1999), L'exposition à l'œuvre. Stratégie de communication et médiation symbolique, Paris, L'Harmattan.
- Davallon, J., (1997) L'évolution du rôle des musées, *La lettre de l'OCIM*, 49, pp.4-8.
- Forget, P., Samson, G., Thibodeau, S., Cloutier, M., Luckerhoff, J., (2014) Démarche d'implantation de l'approche Lean dans la gestion de l'éducation : vers de meilleurs services à moindres coûts?, *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 37(2), pp. 1-24.
- Gombault, A., (2003) La nouvelle identité culturelle des musées. Le cas du Louvre, *Lavoisier/ Revue française de gestion*, 142, pp.189-203.
- Lelièvre, F., (2004) Y a-t-il un avenir stimulant pour les musées dans nos société en mutation?», *Thème 4 – Changer : initier de nouvelles approches pour relever de nouveaux défis*, Dix-septième Entretiens du Centre Jacques Cartier, colloque en muséologie, Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, 7 et 8 octobre 2004.
- Liker, J., (2006) Le modèle Toyota 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Pearson Education France, Paris.
- Luckerhoff, J. (2014), L'étude communicationnelle de la culture : le cas des publics des musées d'art, *Introduction à la communication sociale*, Trois-Rivières, SMG.
- Mairesse, F., (2004) Les missions des musées en regard des exigences économiques : compromis et limites à ne pas franchir, *Thème 2 – De l'État au marché*, Dix-septième Entretiens du Centre Jacques Cartier, colloque en muséologie, Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, 7 et 8 octobre 2004.
- Meunier, A., Luckerhoff, J., (2012) La muséologie, champ de théories et de pratiques, Presses de l'Université du Québec, Québec, 300 pages.
- Mouvement québécois de la qualité, (2015) Historique de la qualité, MQQ, consulté le 29 mai 2015. <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/historique-de-la-qualite>
- Musée national des beaux-arts du Québec, (2015) Organigramme, consulté en ligne le 29 mai 2015. <https://d2bkax9t3zigfp.cloudfront.net/attachments/000/000/405/original/7c2d8f1b95a2e27aeb71a70ae559fd13?v=6>
- Musée national des beaux-arts du Québec, (2014) Rapport annuel 2013-2014, consulté en ligne le 29 mai 2015. <https://d2bkax9t3zigfp.cloudfront.net/attachments/000/043/628/original/869ce6830da363e2e2cd61b9c4a4560a?v=1>
- Musée national des beaux-arts du Québec, (2013) Rapport annuel 2012-2013, consulté en ligne le 29 mai 2015. <http://d2bkax9t3zigfp.cloudfront.net/attachments/000/038/156/original/8f79160c86717c83390573b2d8a5e219>
- Musée national des beaux-arts du Québec, (2012) Rapport annuel 2011-2012, consulté en ligne le 29 mai 2015. <http://d2bkax9t3zigfp.cloudfront.net/attachments/000/000/404/original/5975687d7a2a4716791c183f468d7ec8>
- Nicholas, L.H., (1995) *The Rape of Europa*, Vintage Books, New York.
- Paquette, J., (2010) La réforme des musées nationaux du Canada : les défis professionnels et managériaux de la recherche », *Canadian Public Administration/ Administration publique du Canada*, 53(3)
- Poly, M.-S., (2002) Le texte au musée : une approche sémiotique, L'Harmattan, Paris.
- Schiele, B., (2014) Les études de visiteurs. La formation, l'évolution et les défis actuels du champ, *Les musées et leurs publics : savoirs et enjeux*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Société des musées québécois, (2014) Position de la société des musées québécois concernant le rapport du groupe de travail sur l'avenir du réseau muséal québécois, *Enjeux*, numéro 21, janvier 2014, pp. 1-7.
- Teeuwen, B., (2011) *Lean for the Public Sector. The Pursuit of Perfection in Government Services*, New York, CRC Press, 204 pages.
- Walters, C., (2015) 14 Management Principles of The Toyota Way, Lean Blitz consulting LLC, Evans (Georgia), en ligne, consulté le 10 mars 2015. <http://leanblitzconsulting.com/14-principles-of-the-toyota-way/>
- Womack, J.P., Jones, D.T. (1996) *Lean Thinking: Banish the Waste and Create Wealth in your Organisation*, New York, Simon and Schuster.