



FONDATION ARTE MUSICA  
Gestion stratégique des organisations artistiques  
4-480-11

Professeurs : Serge Poisson-de-Haro et Laurent Simon

Date de remise : 16 avril 2013

Présenté par  
Daniel Constantineau (11120020)  
Andrée-Julie Tardif (11131539)  
Catherine Bussièrès (11081236)

### **Fondation Arte Musica (FAM)**

La FAM est une compagnie de diffusion et de production concerts de chambre classique, de jazz et de *world* qui œuvre au sein du Pavillon Claire et Marc Bourgie, du Musée des Beaux-Arts de Montréal (MBAM). Elle émane de la volonté d'une famille mécène, la Succession Urgel Bourgie, de s'engager financièrement dans une entreprise de musique classique qui soit pérenne. La conservation de la vocation musicale de la nef de l'ancienne église Erskine and American, laquelle abrite également la collection d'art québécois et canadien du MBAM, constitue la pierre d'assise de ce projet.

### **Pierre Bourgie**

Maître d'œuvre, avec Isolde Lagacé, de la FAM. Pierre Bourgie est un homme d'affaires aguerrri qui fait partie de la minorité de ceux de son groupe qui croient à l'engagement du milieu des affaires dans la culture. À ce titre, il constitue un modèle pour sa communauté. Bien que magnanime, il demeure critique envers ses divers éléments qui tardent à se commettre dans le même sens et explique leur lenteur à s'y résoudre par la relativement récente accession du milieu d'affaires québécois à la richesse et au succès financier.

### **Isolde Lagacé**

Isolde Lagacé est issue de l'une des plus célèbres familles de musiciens à Montréal. Après une maîtrise en clavecin, elle complète un DESS en gestion d'organismes culturels et remplit successivement un poste en logistique de locations de salles, à la Faculté de musique de l'Université McGill, puis celui de directrice du Conservatoire de musique de Montréal, de 2000 à 2008. Elle tient les rênes de la FAM depuis 2008.

### **MBAM**

Fondé en 1860, le MBAM est l'une des plus anciennes institutions culturelles du Québec et se définit en tant qu'établissement muséal à collection encyclopédique. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il s'agit d'une entreprise privée à but non lucratif. Bien qu'elle soit subventionnée par plusieurs paliers gouvernementaux, son succès financier repose surtout sur un rigoureux processus de fidélisation et de renouvellement de clientèles et publics, sur d'audacieuses stratégies de programmation, de financement et de diversification de produits et sur la qualité exceptionnelle de sa gouvernance.

## II. ANALYSE ENVIRONNEMENTALE DE LA FAM

La FAM s'inscrit dans des contextes environnementaux précis, comme nous l'indiquent les grilles d'analyse Pestel et de Porter.

### Les influences globales selon la matrice PEST

#### POLITIQUE

Au national, le gouvernement Harper offre moins de sensibilité à la culture que ses prédécesseurs. La récente réforme sur le droit d'auteur en est un exemple. Au provincial, les subventions stagnent. L'enveloppe de Placement culture, mise en place pour favoriser le mécénat, diminue. De façon générale, les politiques gouvernementales de subvention aux entreprises culturelles se conjuguent en termes de réductions budgétaires et d'attrition.

#### ÉCONOMIQUE

La crise de 2008 et ses effets semblent en voie d'être subjugués et le Canada sort relativement indemne de ces années difficiles. Par contre, les dépenses des ménages allouées au divertissement n'augmentent pas au même rythme que l'inflation.

#### SOCIOCULTURELLES

Au chapitre des statistiques, 30% de la population de Montréal a entre 25 et 44 ans, 26 % de 45 à 64 ans et 16 % de plus de 65 ans, ces deux dernières cohortes constituant le public cible de la FAM. Par ailleurs, 26 % de la population montréalaise possède un diplôme universitaire, 15 % vont au moins une fois au concert à l'intérieur d'un an. Revenu personnel moyen : 28 000\$/an. Autre caractéristique métropolitaine : l'immigration, qui représente 31 % de la population, dont une bonne proportion ne possède pas de tradition d'écoute de musique occidentale et par conséquent, ne la consomme pas<sup>1</sup>.

#### TECHNOLOGIQUE

Les phénomènes de numérisation et de dématérialisation et, par conséquent, de *podcast*, *P2P* et *streaming*, frappent de plein fouet la production de musique populaire et classique. Elle impacte également sa diffusion, que celle-ci soit en différé ou non. La valeur ajoutée afférente à la maîtrise des différents formats numériques et bornes de flux de ces derniers, tels que site web, détaillant *B2C* sous-contracté, etc., ainsi que les stratégies de pénétration qui y sont rattachés, s'en trouve fortement augmentée.

---

<sup>1</sup> Les données citées proviennent du site de la ville de Montréal, *Montréal en statistiques*, [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=6897,67813637&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,67813637&_dad=portal&_schema=PORTAL)

## Analyse de la dynamique compétitive du secteur des arts selon le modèle de Porter

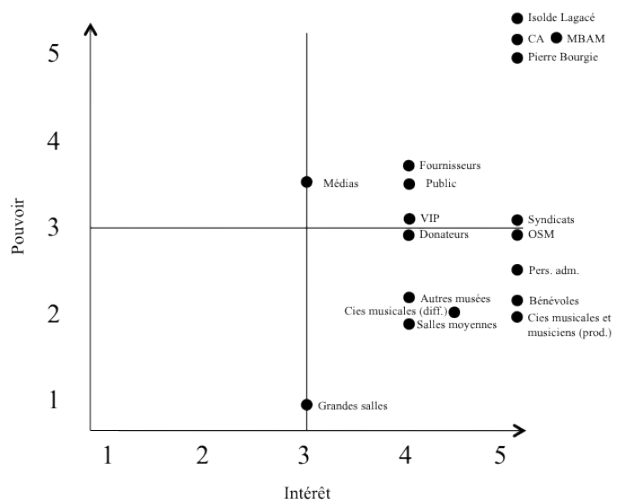
	<p><b><u>MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 173 salles de spectacles à Montréal! √√</li> <li>- La construction d'une nouvelle salle équivaut à grosse barrière à l'entrée √</li> <li>- Accès aux ressources humaines spécialisées en GOC √</li> </ul>	
<p><b><u>POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournisseurs réguliers, traiteur, imprimeur, locateur de matériel spécialisé, etc. √√</li> <li>- À titre de prod : cies musique de chambre et musiciens √√</li> </ul>	<p><b><u>RIVALITÉ ENTRE LES CONCURRENTS EXISTANTS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les activités de musique de chambre classique de Montréal √√√</li> </ul>	<p><b><u>POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Public √√</li> <li>- VIP du MBAM √√</li> <li>- Médias √√</li> <li>- Syndicats √</li> <li>- À titre de diffuseur : cies de musique de chambre √</li> </ul>
	<p><b><u>MENACE DE PRODUITS SUBSTITUTS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autres salles, moyennes et grandes √√√</li> <li>- Autres activités culturelles √√√</li> <li>- Autres musées √√√</li> <li>- Le MBAM ! √√</li> <li>- Orchestres symphoniques √</li> </ul>	

### Les facteurs clés de succès (FCS)

Nous avons identifié 14 FCS, présentés en annexe. L'image de marque, l'efficacité du site web — que le public d'Arte Musica a boudé lorsqu'il s'est agi d'acheter ses billets par ce biais — et la définition des territoires décisionnels entre la FAM et le MBAM nous semblent poser problème. Par ailleurs, l'acoustique de la salle, estimée comme étant la « meilleure de Montréal », s'avère un argument qui ne nous convainc pas totalement.

### Les parties prenantes

La déclinaison des parties prenantes (aussi en annexe) de la FAM nous indique deux points importants : le positionnement de la totalité des premières à l'intérieur des quadrants positifs de la matrice pouvoir/intérêt et la concentration du pouvoir entre les mains de



quatre d'entre elles. Le tout illustre à la fois le succès immédiat et l'effet « nouveauté » de la FAM auprès de ses parties prenantes, de même que l'ascendant de ses fondateurs sur elles.

### **Avantages concurrentiels**

#### Les ressources tangibles et intangibles

##### Tangibles

Les ressources tangibles, telles que Salle Bourgie, billetterie et Ressources humaines permettent à la FAM de se distinguer des concurrents existants.

- Salle Bourgie : nef d'église patrimoniale bien équipée (deux Steinways, orgue, deux clavecins), avec acoustique intéressante et appareillage unique de vitraux Tiffany, rendant la ressource distinctive.
- Billetterie en ligne.
- Ressources humaines soutenant les productions à l'interne et la diffusion.

##### Intangibles

Les ressources intangibles, et tout particulièrement le partenariat avec le MBAM, permettent à la FAM de se forger un avantage concurrentiel qui se prolongera dans le temps.

- Partenariat MBAM : programmation transversale arts visuels/4<sup>ème</sup> art.
- Spécialisation en diffusion et production de musique de chambre classique, jazz et *world*.
- Programmes éducatifs.

#### Les ressources et compétences

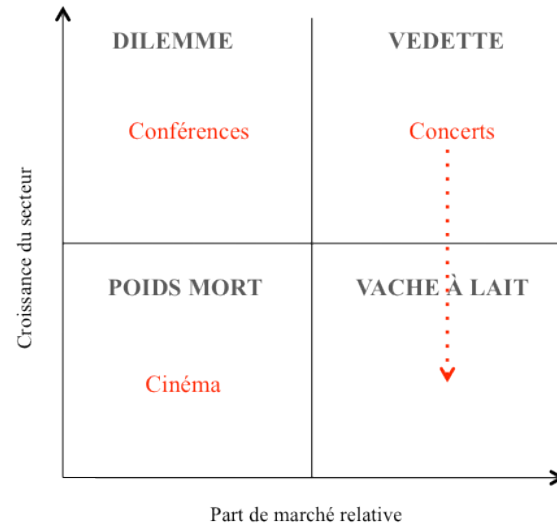
Les ressources et compétences de la FAM nous font constater qu'elle possède des atouts majeurs importants difficilement reproductibles en comparaison à ses plus proches rivaux ce qui lui a permis très rapidement d'être un joueur majeur dans son domaine d'expertise.

<b>Ressources communes</b> (nécessaires pour répondre aux exigences de base)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salle et billetterie</li> <li>- Programmation</li> <li>- Activités connexes : 5@7 + conférences</li> </ul>
<b>Compétences communes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel administratif</li> <li>- Programmation</li> </ul>
<b>Ressources distinctes</b> (permet d'obtenir avantage concurrentiel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salle exceptionnelle</li> <li>- Lien privilégié entre la Fondation et le MBAM</li> <li>- Financement via MBAM et FAM</li> </ul>
<b>Compétences distinctes</b> (activités + processus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transversalité de la programmation</li> <li>- Choix de la programmation</li> <li>- Isolde Lagacé</li> </ul>

## L'avantage concurrentiel durable

### Le regroupement stratégique

La coalescence MBAM-Arte Musica se révèle être un regroupement stratégique de premier plan afin de mieux se positionner en regard des autres musées du Québec (Musée de Québec, Musée des civilisations, MAC, Pointe-à-Callières, McCord, CCA), mais aussi, pourrait-on opiner, de ceux d'Ottawa, de Toronto et de la côte Est américaine. Il s'avère par ailleurs une formidable parade aux fragmentation et surmultiplication d'offre culturelle à Montréal, festivals en tête.



### La segmentation des marchés

Il existe trois sous-produits offerts par FAM : 1. Concerts 2. Conférences 3. Cinéma et on peut appliquer à ce portefeuille d'activités une matrice BCG d'où il ressort que le cinéma ne fait pas le poids en regard des conférences et surtout, des concerts de la FAM. Par ailleurs, selon une étude de Hill Strategies<sup>2</sup>, la transversalité des produits MBAM-Arte Musica semble patente, en un véritable couplage gagnant-gagnant : « La figure 2 démontre que de nombreux autres groupes de gens accordent une grande importance aux arts de la scène (théâtre, musique populaire et classique) : 68 % des gens qui visitent une galerie d'art et 65 % des gens qui visitent un musée. »

## **Les ressources et capacités**

### *Processus de diagnostic stratégique*

La FAM possède des forces et des opportunités très intéressantes. Il faut par contre faire attention aux faiblesses et aux menaces et continuer à mettre en valeur la mission de la FAM. Les faiblesses sont des pièges qui peuvent précipiter l'organisme dans des remous inattendus. Les plus aisés sont l'unicité de pensée, la présentation de produits trop

<sup>2</sup> Les facteurs dans les activités culturelles au Canada. Facteurs démographiques et affinités culturelles entourant la lecture de livres, l'assistance aux spectacles, les visites de galeries d'art et la fréquentation du cinéma. Regards statistiques sur les arts, vol. 6, no 3 © Hill Stratégies Recherche Inc., février 2008 ISBN 978-0-9782547-9-7; Regards statistiques ISSN 1713-3564. <http://www.hillstrategies.com> [info@hillstrategies.com](mailto:info@hillstrategies.com)

diversifiés qui ne cadrent pas avec la mission ou qui ont un lien faible avec le Musée. Les menaces sont aussi bien réelles et présentes pour tous les organismes culturels.

	+	-
<b>interne</b>	<b>FORCES</b> - Partenariat solide et pérenne (50 ans) - Passion de Bourgie et de Lagacé pour leur produit, appuyée par Bondil - Excellente programmation	<b>FAIBLESSES</b> - Visibilité de la FAM en regard du MBAM - Définition imprécise de la gouvernance de la Salle Bourgie - Offre trop diversifiée - CA limité (4 personnes)
<b>externe</b>	<b>OPPORTUNITÉ</b> - Famille Bourgie - Isolde Lagacé - Église Erskine and American - MBAM	<b>MENACES</b> - Offre culturelle très diversifiée - Substituts nombreux

### III. LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

#### Les types de structures de gouvernance utilisées

La FAM et le MBAM possèdent respectivement des structures fonctionnelle et matricielle, dont les organigrammes sont accessibles en annexe. L'absence de la FAM au sein de l'organigramme de la MBAM révèle une zone grise quant à la gouvernance de la Salle Bourgie. L'entente cordiale et efficiente qui prévaut entre les dirigeants actuels des entités amoindrit sans doute la possibilité de tension à ce chapitre, mais à plus long terme, cette absence constitue selon nous une menace potentielle.

#### Interactions avec MBAM

Les structures de gouvernance des entreprises s'avèrent donc indépendantes l'une de l'autre. Par contre, MBAM demeure propriétaire du Pavillon Bourgie, dont il cède la gestion à la FAM, tout en la soutenant selon des termes pécuniers qui la mettent à l'abri de déficits structurels. Cette entente ne libère pas la FAM de l'obligation de présenter des bilans équilibrés et de s'efforcer d'atteindre l'autonomie financière. De plus, d'importants mécanismes de coordination formalisent le partenariat entre les deux compagnies.

#### Interactions internes de FAM

Conséquemment à ce qui précède, la FAM engage et paie ses propres employés, mais structure sa programmation afin de l'harmoniser au plus près avec celle du MBAM. Ses sources de financement se ventilent entre l'écot du MBAM, le fonds affecté de la

Fondation Bourgie, les revenus de ses opérations (essentiellement la billetterie) et les dons spontanés de fondations mécènes. Fait à noter, la FAM ne sollicite aucun don ni n'organise de collecte de fonds ou de campagne de financement. Elle serait en droit de recevoir du financement public, mais préfère que les argents des CALQ, CAC et autres CAM de ce monde aillent directement aux artistes.

### **Les mécanismes de coordination**

#### *Processus de communication et de contrôle*

L'ajustement mutuel entre le MBAM et la FAM s'appuie sur des rencontres informelles et spontanées entre Mmes Lagacé et Bondil. Au fur et à mesure que les projets avancent, les deux femmes s'informent mutuellement de leurs projets et ajustent leurs plans en conséquence. L'entente partenariale stipule que la gestion de la Salle Bourgie incombe aux deux organismes, mais dans les faits, elle est administrée par la FAM. Cette coordination efficace découle du fait que les deux femmes s'entendent bien ; l'arrivée d'une nouvelle personne dans le paysage risquerait sans doute de modifier cette donne.

Pour s'assurer de résultats optimaux, Mme Lagacé privilégie la supervision directe de toute l'équipe de la FAM et évalue quotidiennement le travail de tous ses employés. Ce processus lui permet un contrôle direct de son capital humain et la possibilité d'offrir sa part quotidienne de rétroaction à chacun de ses éléments.

### **Les mécanismes de marchés**

#### *Les interactions internes et externes*

Les interactions internes définissent les relations entre les centres décisionnels de l'organisation et les différentes entités au sein de la structure. Il nous semble évident que Mme Lagacé est l'autorité décisionnelle de l'entreprise. Elle supervise et corrige au besoin les actions de ses employés pour s'assurer de bons résultats qu'elle a définis auparavant avec le CA. De par sa petite taille, aucun mécanisme de délégation n'a été nécessaire jusqu'à présent, bien que la chose puisse être considérée dans le futur.

Le leadership de Mme Lagacé influe sur l'architecture de l'organisme et ses interactions externes. Sa personnalité et son style de gestion sont toujours présents lorsqu'elle planifie la production de la FAM, interagit avec son partenaire, le MBAM, ou ses fournisseurs.



## IV. LES VALEURS DE MANAGEMENT

### **Les valeurs et croyances des gestionnaires**

Mme Lagacé désire laisser sa marque dans un milieu qu'elle connaît bien et au sein duquel elle a toujours œuvré. À ceux qui la questionnent sur la nécessité d'une nouvelle salle de concert à Montréal, elle explique qu'Arte Musica joue un rôle important dans l'écologie du milieu de la musique classique, ce en soulageant les salles à vocations universitaires de commandes de diffusions exogènes et en offrant aux artistes et aux compagnies de musique professionnels un lieu de performance exceptionnel. De plus, contrairement aux gestionnaires qui ont misé sur les qualités d'infrastructures de leur salle plutôt que sur les besoins des artistes, Mme Lagacé a adopté, et ce avant même que la Salle Bourgie ne soit construite, une position inverse. Cela illustre son désir que la FAM soit bonifiée par ledit milieu ; elle ne ménage d'ailleurs pas ses efforts afin d'y parvenir.

Le style de leadership de Mme Lagacé est directif et axé sur la tâche (Blake & Mouton), c'est à dire en partie autocratique (Lewin), artisan rigoriste (Pitcher) et pragmatique/mythique (Bédard). Par ailleurs, Isolde Lagacé fait preuve d'une intuition marketing nettement au-dessus de la moyenne.

Mentionnons de plus que la directrice est une femme qui communique bien ses désirs et ses intentions. En font foi sa gestion interne des employés de la FAM, mais également, la forme que prend la communication entre la FAM et le MBAM. Il a déjà été mentionné que la gestion factuelle de la Salle Bourgie diffère de l'entente sur papier. Cela est en grande partie attribuable à l'importance que porte Mme Lagacé pour la communication et la valeur qu'elle détient dans les yeux de la direction de la MBAM.

## V. IDENTIFICATION DES ENJEUX DE L'ORGANISATION

### **Positionnement de la FAM auprès du MBAM**

Les deux organismes tirent profit de cette association, mais il est clair que ce regroupement stratégique offre plus d'avantages à la FAM. Il est donc d'importance capitale que la FAM détermine sa valeur au sein du MBAM pour assurer une bonne gestion du lieu. Présentement, la gestion de la salle repose entièrement sur la bonne volonté des directrices ainsi que de M. Bourgie, et cela révèle les styles de management

des parties. Toutefois, la FAM demeure vulnérable à un changement de direction (MBAM, FAM ou CA) qui aurait une vision différente pour l'organisme.

### **Conseil d'administration de la FAM**

Le CA de la FAM n'est constitué que de quatre membres, soit M. Bourgie, Mme Bourgie, Isolde Lagacé et Paul Lavallée, du MBAM. À moyen terme, la taille congrue de cette instance risque, à notre avis, de poser des problèmes d'éthique.

### **Visibilité / image de marque**

En lien avec le positionnement, il est important que l'organisme soit reconnu pour ses activités, que ce soit au sein du MBAM ou à l'externe. Cela doit passer par une image de marque développée ainsi qu'un positionnement fort.

### **Conserver et accroître la clientèle**

Le succès immédiat de la Salle Bourgie est-il dû au phénomène de la nouveauté ? L'organisme se doit de comprendre qui est sa clientèle et de mettre en place des mesures pour attirer de nouveaux clients.

## **VII. LES RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES**

### **Positionnement de la FAM**

**Formaliser l'aspect «Partenariat» entre la FAM et le MBAM.** Ce type de partenariat est délicat puisque le MBAM est la source principale de financement de la FAM. Il est donc difficile pour cette dernière de s'en distancier complètement. De surcroît, les bureaux de la FAM sont sur les lieux du Musée. Nous suggérons donc aux deux organismes de mieux définir leurs rôles et responsabilités. Il est important pour la FAM de bien identifier les avantages exclusifs et exceptionnels qu'elle retire de ce partenariat et doit retenir que sans l'appui et la mise en valeur que lui offre le Musée, elle ne pourrait continuer de produire et diffuser librement.

Pertinence (√√√) Faisabilité (√) Acceptabilité (√)

### **Relation entre CA et la FAM**

**Ajouter une ou deux personnes au CA** afin de créer un système d'équilibre des pouvoirs et pour éviter les problèmes éthiques. Plusieurs gens ont démontré leur intérêt à

travailler auprès de la FAM. Il ne serait pas difficile de trouver des parties souhaitant siéger sur le CA. Il serait par contre plus complexe de convaincre le CA actuel puisque les parties ont un fort attachement à l'organisme.

Pertinence (√√√) Faisabilité (√√√) Acceptabilité (√)

### **Visibilité / Image de marque**

**Refaire un site web autonome, avec lien au Musée.** Le site web constitue un point faible de l'organisation. Difficile à naviguer, il est intégré au site web du MBAM, mais ne spécifie pas que la FAM soit un organisme à part entière. De plus, l'achat des billets y est compliqué. En créant un nouveau site plus fonctionnel et séparé du MBAM, la FAM renforcerait son positionnement de partenaire avec le Musée et augmenterait sa visibilité. Au niveau de l'acceptabilité, Mme Lagacé a déjà énoncé qu'elle aimerait un site autonome, d'autant que son coût ne serait pas un frein à l'option. Par contre, il n'est pas clair que le Musée tienne à ce que la FAM fasse bande à part à ce chapitre.

Pertinence (√√√) Faisabilité (√√√) Acceptabilité (√1/2)

**Employer systématiquement les logos de la Salle Bourgie et de la FAM.** Associer un logo à la FAM serait nécessaire à la construction de son identité interne et externe. Une reconnaissance visuelle est importante pour tout organisme, surtout dans un milieu visuel tel qu'un musée. Puisque le logo existe déjà, il s'agirait de l'employer de façon constante en l'intégrant dans toutes les correspondances de la FAM (lettres, memos, etc.)

Pertinence (√√√) Faisabilité (√√√) Acceptabilité (√√√)

### **Conserver et accroître la clientèle**

**Rapprocher les conférences des concerts** afin de créer un lien plus fort entre les deux événements et ainsi favoriser la vente de billets pour les spectacles.

Pertinence (√√√) Faisabilité (√√√) Acceptabilité (√√√)

**Offrir des billets qui combindraient un ou plusieurs autres services déjà offerts par le Musée.** La billetterie adéquate existe déjà et cela permettrait à la FAM d'agrandir sa clientèle en s'adressant aux membres VIP du Musée et de mettre à profit la transversalité des publics en arts visuels et en musique.

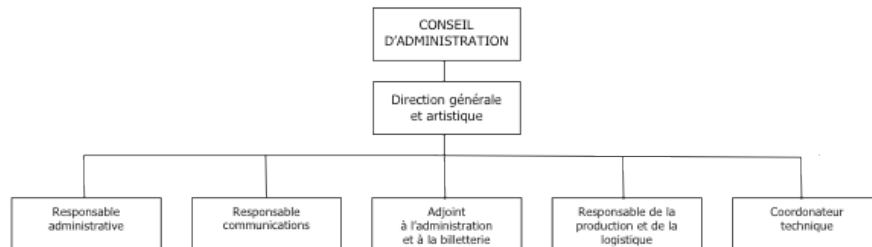
Pertinence (√√√) Faisabilité (√√√) Acceptabilité (√√√)

## ANNEXES

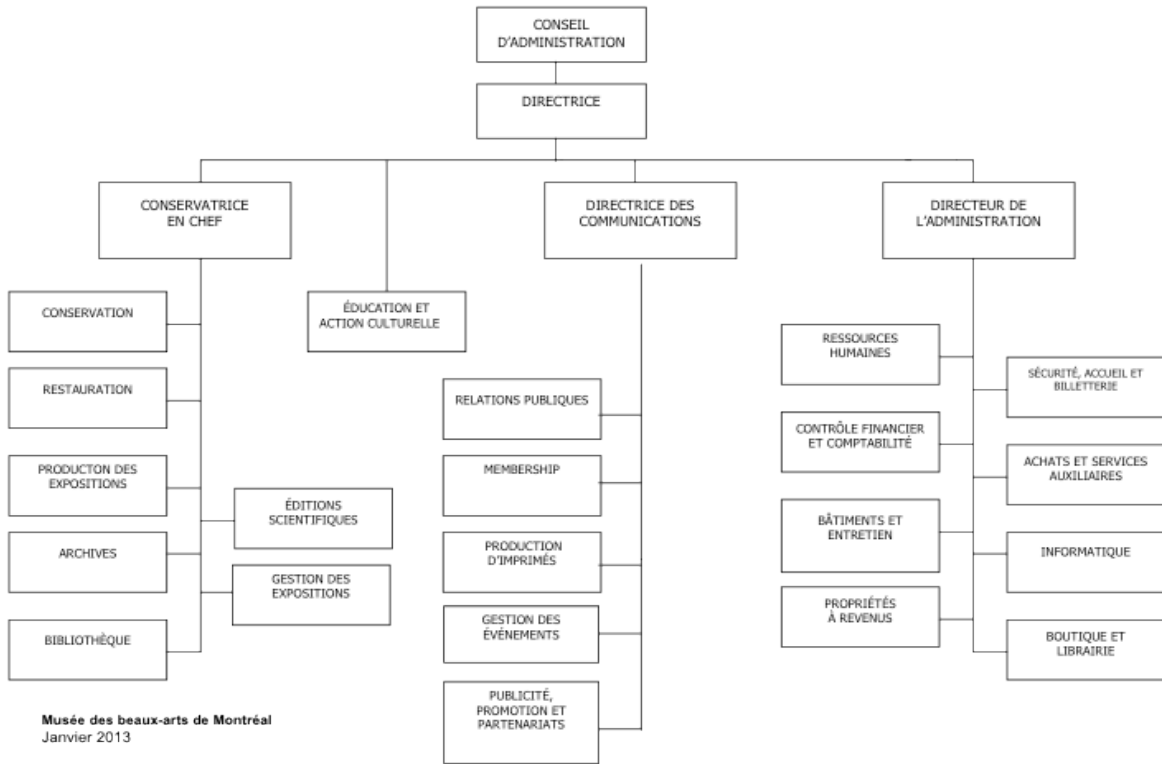
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	FAM
1. Qualité programmation	√√√
2. Abonnements + billetterie en ligne	√√√
3. Notoriété de la directrice	√√√
4. Financement	√√√
5. Exploitation transversalité musique/arts visuels	√√√
6. Partenariat participatif avec MBAM	√√√
7. Bonne gouvernance	√√
8. Qualité de la salle	√√ (acoustique améliorable)
9. Accessibilité physique	√√ (pas de stationnement)
10. Équipe administrative	√√
11. Image de marque (notoriété, reconnaissance)	√
12. Définition des territoires décisionnels de la FAM/MBAM	√
13. Site web efficace	√
14. Fidélité du public	?

LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES	POUVOIR	INTÉRÊT
1. Compagnies musicales et musiciens (production)	2	5
2. Compagnies musicales (diffusion) : I Musici, Violons du Roy, Ensemble Caprice, Idées heureuses, etc.	2	4,5
3. OSM et OM	3	5
4. Syndicats	3	5
5. Musée MBAM	5	5
6. Autres musées	2	4
7. Grandes salles : Wilfrid Pelletier, Maison Symphonique	1	3
8. Salle moyennes : Claude Champagne, Oscar Peterson, Redpath, Pollack, Centre Pierre Péladeau, Conservatoire, Schulich Music School	2	4
9. VIP MBAM	3	4
10. Public	3,5	4
11. Média (critiques)	3,5	3
12. Bénévoles	2	5
13. Pierre Bourgie	5	5
14. Isolde Lagacé	5	5
15. Personnel administratif	2,5	5
16. Fournisseurs	3,5	4
17. Donateurs	3	4
18. CA	5	5

### ORGANIGRAMME ARTE MUSICA



## ORGANIGRAMME MBAM



**Figure 2 : Incidences les plus élevées d'assistance aux spectacles (affinités culturelles et facteurs démographiques, Canada, 2005)**

