

## La succession, bis et rebis

Raymond Bertin

---

Number 154 (1), 2015

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/73744ac>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

### ISSN

0382-0335 (print)

1923-2578 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this article

Bertin, R. (2015). La succession, bis et rebis. *Jeu*, (154), 68–71.

LA SUCCESSION,

BIS

ET  
RE

BIS

Les questions de succession aux postes de direction des organismes culturels, notamment en théâtre, ont fait couler beaucoup d'encre ces derniers temps. Un rapport de HEC Montréal permet d'en préciser les enjeux.

Raymond Bertin

L'École des hautes études commerciales (HEC) publiait en 2013 un rapport d'enquête intitulé «La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL culturels du Québec», s'inscrivant dans le Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion culturelle, dirigé par Johanne Turbide, qui cosigne le volumineux document avec les chargées de recherche Pascale Landry et Sophie Préfontaine. L'enquête avait pour objectifs d'identifier les principaux enjeux de la succession à ces postes de direction et de cerner les préoccupations concernant la gestion, la préservation et la transmission du patrimoine matériel des organismes culturels. En adressant un questionnaire détaillé à 1133 personnes

sondées potentielles, on souhaitait poser des questions maintes fois soulevées ces dernières années. Parmi les gens contactés, 38,7%, soit 439 personnes, ont répondu au questionnaire, ce qui est relativement peu. Il s'agit de personnes occupant les plus hautes fonctions de gestion au sein d'organismes culturels : direction générale, direction artistique ou coordination.

«Depuis quelques années, l'intérêt pour la succession dans le domaine culturel est tangible», écrivent les auteures. En témoignent des études professionnelles réalisées par des organismes subventionnaires québécois et canadiens, ainsi que l'inscription du débat dans les préoccupations d'associations disciplinaires. Ce fut le cas au congrès du Conseil québécois du théâtre en 2011, comme dans d'autres disciplines, ainsi que chez les diffuseurs lors de la remise de la bourse Rideau en 2012. Le rapport de HEC souligne l'intérêt pour ces questions des revues *Jeu* – où nous leur avons fait écho à plusieurs reprises – et *Spirale*. De plus en plus d'organismes culturels atteignant 30, 35 ou 40 ans d'existence, notamment ceux qui sont toujours dirigés par leurs fondateurs, se préoccupent de planifier la succession aux postes de direction et s'interrogent sur la difficulté de trouver une relève adéquate et sur la pérennité de l'organisme après ces départs anticipés.

[...] la succession, considérée comme un événement crucial pour les organismes, peut représenter un moment difficile, voire douloureux pour les personnes qui y sont impliquées.

### UNE PROBLÉMATIQUE COMPLEXE

Le rapport rappelle que la succession, considérée comme un événement crucial pour les organismes, peut représenter un moment difficile, voire douloureux pour les personnes qui y sont impliquées. Ce moment charnière soulève des enjeux liés à l'identité de l'organisation, et même à sa raison d'être. Le taux d'organismes ayant mis fin à leurs activités après avoir fait face à cette problématique tournerait d'ailleurs autour du tiers. La succession à la direction générale ou artistique peut, par contre, représenter aussi une occasion de renouvellement susceptible d'apporter une transformation bénéfique, sinon nécessaire, à la poursuite des activités de certains organismes. Le transfert de la direction, qu'elle soit générale ou artistique, les deux postes étant souvent assumés par la même personne, à une ou deux nouvelles personnes, et le transfert de propriété du patrimoine matériel de l'organisme, par vente, don ou cession des biens, notamment culturels et artistiques, devant être sauvegardés au profit de la collectivité, sont les deux volets de la question. Une problématique éminemment complexe, on le voit.

**[...] les gens occupant des postes de direction sont relativement âgés, 67 % des personnes sondées ayant plus de 46 ans.**

Les gens ayant participé à l'enquête œuvrent dans les domaines des arts de la scène (près de 50 %), des arts visuels et médiatiques, du cinéma et de l'audiovisuel, de la littérature et des périodiques, des métiers d'art, de la muséologie, du patrimoine et des archives, et ce, dans toutes les régions du Québec, Montréal et la Capitale-Nationale drainant un bon pourcentage de l'ensemble (près de 50 %). La majorité d'entre eux sont à l'emploi d'organismes dont le budget annuel est inférieur à 250 000 \$ (187) ou se situe entre 250 000 \$ et 449 999 \$ (111). On peut

l'imaginer : les situations et les conditions de pratique de toutes ces organisations varient selon leur localisation, leur champ de pratique et les fonds dont elles disposent. Ajoutons que plus de femmes que d'hommes ont répondu à l'enquête (56 % contre 44 %). L'ancienneté des personnes en poste et des organismes était aussi prise en compte.

Voici quelques faits saillants qui ressortent de cette grande enquête. Un premier constat : les gens occupant des postes de direction sont relativement âgés, 67 % des personnes sondées ayant plus de 46 ans. De plus, 18 % des gens en poste envisagent de prendre leur retraite à leur départ. La présence de personnes fondatrices paraît importante, près du tiers (27 %) des sondés étant fondateurs ou cofondateurs de leur organisme. Selon eux, la succession d'un fondateur peut soulever l'enjeu particulier de la pertinence de la pérennité de l'organisation. Un nombre important de directeurs envisagent de quitter leur poste et de ne pas poursuivre leur carrière dans un OBNL culturel. Enfin, presque la moitié des sondés (45 %) prévoient quitter leur emploi dans moins de six ans. Moins d'un tiers (30 %) privilégieraient un emploi dans un OBNL de la culture. Plusieurs ont souligné que l'exigence du poste, la formation et les compétences demandées ne correspondent pas à la rémunération offerte. Ils considèrent que l'absence d'avantages sociaux et de régime de retraite ne contribuent ni à l'attraction ni à la rétention des employés. Ceux qui sont à l'emploi d'organismes de taille restreinte semblent avoir plus de difficulté à identifier et à former des successeurs, le manque de candidats intéressés ou ayant les compétences attendues se faisant particulièrement criant hors des grands centres urbains. Si la plupart des sondés (83 %) sont convaincus que leur départ n'impliquerait pas la cessation des activités de leur organisme, les personnes fondatrices ont davantage de doute : en effet, 40 % d'entre elles croient que l'organisme ne survivrait pas à leur départ.

### LE RÔLE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les rédactrices du rapport notent un écart entre la perception des directions et celle des conseils d'administration des organismes en ce qui concerne la succession. Les directeurs en poste se disent plus préoccupés par leur succession que ne le sont les administrateurs, même si ces derniers assument la responsabilité

**[...] bien qu'une part importante des personnes sondées pensent quitter leur poste dans moins de six ans, les trois quarts (76 %) des OBNL culturels ne se sont pas dotés d'un plan de succession.**

des embauches. En effet, 54 % des sondés affirment être préoccupés par leur succession, mais seulement 39 % croient que les membres de leur CA partagent cette préoccupation. Comme il relève du mandat du CA de voir au bon déroulement de la succession, on critique beaucoup celui-ci, qui n'aurait pas suffisamment conscience des enjeux pour mettre en place une bonne planification. Cette lacune résulterait aussi du manque de ressources des organismes : bien qu'une part importante des personnes sondées pensent quitter leur poste dans moins de six ans, les trois quarts (76 %) des OBNL culturels ne se sont pas dotés d'un plan de succession. «Plusieurs répondants spécifient que des contraintes déjà lourdes laissent peu de ressources (humaines et financières) pour la planification de la succession et ne permettent pas, pour ceux qui l'envisagent, de développer à l'interne une relève ou d'opérer des transitions entre deux directions», note le rapport (p. 18). Aussi les directions demandent-elles une aide accrue des subventionneurs pour combler les besoins d'accompagnement, faciliter l'accès à des ressources (mentor, consultant, formateur) ou assumer les salaires pendant les périodes de transition entre deux

directorats. Un véritable plan de succession, axé notamment sur la communication, serait le principal facteur de succès de la succession à un poste de direction. Or, cette pratique semble relativement peu répandue, à cause de la complexité de la question.

Avec les départs anticipés dans les prochaines années, combinés au vieillissement général de la population, on craint un « déficit de leadership », une pénurie de compétences et d'expertise dans le milieu culturel. Les principales gratifications attachées aux postes de direction ont rapport avec la mission, l'engagement, les œuvres réalisées et l'apport de l'organisme à la communauté. Puisqu'il s'agit d'un travail enrichissant sur le plan personnel, où chacun peut trouver de la motivation, ce sont les conditions de travail insatisfaisantes qui seraient le motif principal de départ des dirigeants. Pour ceux-ci, et en particulier les fondateurs, la succession, très chargée émotionnellement, s'apparenterait à un processus de deuil. D'où la réticence de plusieurs à l'aborder de front. Les premières successions, celles des fondateurs, seraient les plus difficiles, les moins réussies, ces gens assumant souvent la part créative de l'organisme, pour lequel ils ressentent parfois un attachement, presque un sens de la propriété, très fort. C'est pourquoi « le départ d'une personne fondatrice implique souvent une réflexion sur la mission de l'organisme, sa pertinence et son ancrage dans la communauté », écrivent les chargées de recherche.

Dans sa conclusion, le rapport de HEC soulève la question générationnelle : il y a peu de jeunes directions, ou du moins peu ont répondu à l'enquête, peut-être parce qu'elles sont moins préoccupées par le sujet. Les changements générationnels amènent aussi des perceptions et des attentes différentes quant au travail. La formation à l'interne de « dauphins » pourrait faciliter les choses, mais, particulièrement en région, on déplore la rareté des candidats à la relève. ●