

ICOM conseil international des musées

INTERCOM ICOM international committee for museum management

IN PARTNERSHIP WITH

ICOFOM ICOM international committee for museology

ICOM international council of museums South East Europe

ICOM international council of museums Czech Republic

ICOM international council of museums Zambia

ICOM international council of museums India

ÉTAT DES LIEUX 2021 //////////////////////////////////////////////////////////////////// LE LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE MUSÉAL

LES DIRIGEANTS DES MUSÉES S'EXPRIMENT :

une recherche menée par INTERCOM sur le leadership des musées au niveau mondial

ICOM conseil international des musées

INTERCOM ICOM international committee for museum management

LE LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE MUSÉAL



état des lieux 2021



Le leadership se trouve au cœur de chaque musée. Peu importe l'âge ou la taille d'une institution, peu importe l'endroit où elle se trouve, ou la discipline qu'elle pratique, c'est le leadership qui lui confère son intérêt, sa substance et sa couleur.

Ackerson & Baldwin, 2019

LE LEADERSHIP DANS
LE CONTEXTE MUSÉAL

état des lieux 2021

Les dirigeants des musées s'expriment :
une recherche menée par INTERCOM sur le
leadership des musées au niveau mondial

Publié en 2022

Par le Comité International des Musées (ICOM)
15 rue Lasson
75012 Paris
France
Tel: +33 (0) 1 47 34 05 00
<https://icom.museum>

© 2022 Comité International des Musées (ICOM)

Tous droits réservés. La reproduction ou la réimpression de ce rapport sous forme électronique, mécanique, ou autre est interdite sauf avec l'autorisation des éditeurs. L'équipe INTERCOM de Leadership de Projet conserve le droit de s'identifier en tant qu'auteurs du rapport.

Titre: LE LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE MUSÉAL - ÉTAT DES LIEUX 2021

Les dirigeants des musées s'expriment : une recherche menée par INTERCOM sur le leadership des musées au niveau mondial

Responsable du Projet Leadership d'INTERCOM: Goranka Horjan
Rédigé par: Anne-Marie Gilis
Rédacteurs en Chef: Lizzy Moriarty (INTERCOM)

Équipe INTERCOM de Project Leadership
Lizzy Moriarty, Carol Scott, Marek Prokúpek, Anne-Marie Gilis, Hans van de Bunte, Goranka Horjan

Relecture: Danielle N. Carter
Traduction: Français - Connected Language Services ; Espagnol - Lil-Marie Apéstegui; Arabe - Mohamed Abdelsalem

Partenaires du Projet Leadership d'INTERCOM
Martina Lehmannova, Gina Renotiere, Martha Ikabongo, Reena Dewan, Alenka Černelič Krošelj, Bruno Brulon.

L'équipe du projet INTERCOM souhaite remercier les nombreux collègues de l'ICOM qui ont aidé à mener la recherche sur le leadership, les comités et les alliances régionales qui ont fourni des traductions supplémentaires pour l'enquête et ont aidé à trouver des traducteurs, des graphistes et des correcteurs d'épreuves. INTERCOM remercie également les organisations et institutions partenaires qui ont envoyé des images appropriées pour la publication. INTERCOM reconnaît également les efforts et les contributions des membres non rémunérés d'INTERCOM et des organisations partenaires qui ont grandement contribué à la création de cette publication.

Données de catalogage de la Bibliothèque du Congrès
Names: Gilis, A., Horjan, G., Moriarty, L., Prokúpek, M., Scott, C.A., van de Bunte, H.
Titre: Le leadership dans le contexte muséal - État des lieux 2021
Sujet: Leadership-Musées-Mondial

ISBN (Print): 978-2-491997-49-6
ISBN (Digital): 978-2-491997-50-2

Conçu par: Ana Katuric
Mise en page: Matija Dronjić (Anglais, Français, Espagnol) et Lara Wehbe (Arabe)
Imprimé par: Intergrafika - TTŽ d.o.o., Zagreb (Croatie)
Nombre d'exemplaires : 100

////// SOMMAIRE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 AVANT-PROPOS | 1 |
| 2 ÉQUIPE DE PROJET | 9 |
| 3 SYNTHÈSE | 15 |
| 4 INTRODUCTION | 23 |
| a Méthodologie | 25 |
| b Participants | 27 |
| c Limitations | 29 |
| 5 CONCEPTS CLÉS | 31 |
| a Leadership et changement | 31 |
| 1 Impact de la COVID 19 | 31 |
| 2 Diriger en période de changement | 41 |
| b Leadership stratégique | 48 |
| 1 Rôles et compétences du dirigeant | 48 |
| 2 Autonomie | 53 |
| 3 Défis | 59 |
| c Futur soutien | 62 |
| 1 De quelle manière pouvons-nous préparer les dirigeants des musées : besoins liés au développement professionnel | 62 |
| 2 Programme international de conseil en leadership (mentorat) | 66 |
| 3 Organigramme | 68 |
| 4 Plateforme de partage des connaissances d'INTERCOM pour le leadership des musées | 70 |
| 6 CONCLUSION | 73 |
| REFERENCIAS | 79 |
| // ANNEXE A: QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE | 83 |
| //// ANNEXE B: DONNÉES DU QUESTIONNAIRE | 97 |

INTERCOM MET L'ACCENT SUR LE LEADERSHIP

Suite à la Conférence générale du comité ICOM en 2019 à Kyoto au Japon, le Comité international pour la gestion des musées (INTERCOM) a décidé d'engager des projets de recherche qui rétabliraient le comité dans son rôle de partenaire clé en quête des bonnes pratiques de gouvernance et de leadership des musées. La mission d'INTERCOM définit l'intérêt porté par le Comité aux pratiques managériales, en mettant particulièrement l'accent sur les ressources humaines et financières, ainsi que sur la réputation, ce qui rejoint de près le code de déontologie de l'ICOM. L'éthique professionnelle est au cœur d'un bon leadership et INTERCOM s'est engagé dans la création d'une méthode d'analyse des pratiques pertinentes afin de façonner ses futurs travaux. En conformité avec son but principal qui est de poursuivre la recherche dans le domaine de la gestion muséale, INTERCOM a soumis à l'ICOM deux projets à financer : l'un se concentre sur le leadership des musées et l'autre sur leur gouvernance.

En mai 2020, INTERCOM a organisé un programme de formation avec le Centre international d'étude de la préservation et de la restauration des biens culturels (ICCROM), ainsi qu'une conférence avec l'Alliance régionale de l'ICOM pour les pays d'Europe du Sud-Est (ICOM SEE), dans le but de comprendre comment les musées relèvent les nouveaux défis, et la manière dont leurs dirigeants développent la résilience de leurs institutions. Cette démarche a servi de catalyseur pour rassembler une équipe de professionnels des musées afin de mener

une recherche sur les défis auxquels sont confrontés les dirigeants, et identifier leurs besoins en termes de soutien et de renforcement des capacités. Ce rapport donne un aperçu de cette recherche et la manière dont elle façonnera le développement de la Plateforme de partage des connaissances d'INTERCOM pour le Leadership des musées. Elle deviendra une plateforme de ressources en ligne à la disposition des dirigeants de musées afin de leur fournir des réseaux, des ressources, des moyens de renforcer leurs capacités, ainsi que des cas d'études sur le leadership dans le contexte muséal.

Les enquêtes successives de ce projet ont révélé l'immense vulnérabilité des musées que génèrent des pratiques en matière de gestion des risques insatisfaisantes et un manque de préparation des institutions pour relever les défis colossaux qu'elles rencontrent. Les enquêtes ont également mis à jour les difficultés rencontrées par les musées et ce, avant même d'être frappés par la pandémie. Cela indique que les modèles de fonctionnement en place dans ces institutions culturelles présentent potentiellement de graves défauts. En collaboration avec le Comité international pour la muséologie (ICOFOM), ICOM SEE, ICOM République Tchèque, ICOM Zambie et ICOM Inde, INTERCOM a



Forum des Directeurs de Musées, Zambie © ICOM ZAMBIA

répondu à l'appel d'offre des Projets de solidarité de l'ICOM pour obtenir le financement d'un projet pluriannuel dont le but est de déterminer les lignes directrices, le soutien et les ressources nécessaires pour aider les dirigeants des musées à surmonter leurs difficultés et fixer le cap à tenir pour l'avenir. Ce rapport expose les grandes lignes relatives aux différents thèmes ayant émergé de nos recherches.

Bien que la Covid-19 continue d'être vue comme le principal agent de changement, d'autres problématiques importantes ont été mises en lumière. Un nouvel éventail de priorités est apparu sur les programmes politiques et sociaux à travers le monde, ce qui a radicalement altéré la position des autorités compétentes. Le « changement » est devenu un mot à la mode, non seulement à cause de la réponse mondiale à la Covid-19, mais également en raison du besoin de répondre au changement climatique, d'un nouvel ensemble de valeurs populaires, ou de nouvelles façons de travailler rendues possibles par la technologie. Il y a deux ans, personne n'aurait pensé que le télétravail deviendrait le modèle prédominant pour le personnel des musées, puisque l'existence de ces institutions a longtemps été liée à la présence d'un public. Nous débattons encore récemment de la nécessité, ou pas, d'intégrer les nouvelles technologies dans les musées.¹ Mais lorsque la pandémie a



Projets INTERCOM sur le site d'INTERCOM © INTERCOM

¹ ICOM, 2021b, Museums, museum professionals and Covid-19: third survey, https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf.

frappé, l'engagement en ligne et le contenu numérique ont soudainement occupé le devant de la scène, se classant très haut dans les priorités évaluées par le troisième rapport de l'ICOM concernant l'impact de la Covid-19 sur les musées.

Le monde de la culture a changé au niveau international, et encourager la résilience de nos institutions revêt une importance nouvelle, parallèlement au renouveau de nos économies et sociétés. L'objectif d'INTERCOM est de soutenir les dirigeants des musées afin de créer « un modèle solidaire mondial capable d'aider de nombreux musées », en mettant l'accent sur l'importance du leadership dans le développement de la résilience.² L'enquête exhaustive envoyée aux dirigeants des musées à travers le monde était la première étape entreprise par l'équipe internationale de recherche d'INTERCOM. Elle est composée de Lizzy Moriarty (Royaume-Uni), Marek Prokúpek (République Tchèque), Anne-Marie Gilis (Belgique) et Carol Ann Scott (Royaume-Uni), assistée de Hans van de Bunte (Pays-Bas) et de Goranka Horjan (Croatie). L'équipe bénéficie du soutien des partenaires du projet, du secrétariat de l'ICOM, de ses alliances et organisations régionales. Leur aide a été grandement appréciée lors de la dissémination de l'enquête auprès des dirigeants des musées à travers le monde.

Depuis l'émergence de la pandémie, l'ICOM s'est associé à d'autres organisations,³ pour mener plusieurs enquêtes⁴ sur son impact sur les musées. Ce projet sur le leadership ne détermine pas seulement le contexte dans lequel les dirigeants des musées sont à l'œuvre, mais il a également pour objectif de les aider et leur fournir des solutions. Les crises mondiales ont eu un impact sur le travail quotidien des dirigeants et des décideurs, et cette recherche vise à fournir à l'ICOM une vue d'ensemble de la situation dans laquelle se trouve les responsables de musées dans un contexte aussi exigeant, et de la façon

² Candidature à projet

³ Network of European Museum Organisations (NEMO), 2020, *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe: Final Report*, May 2020, https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.

⁴ Trois enquêtes sont disponibles sur le site web de l'ICOM.

dont ils peuvent être aidés. La recherche entreprise sera la première étape de développement d'une « Plateforme numérique des connaissances en matière de leadership » proposant des ressources liées au leadership qui soient culturellement pertinentes, et des modèles applicables en fonction des contextes mondiaux, régionaux et culturels variés dans lesquels les musées interviennent ». ⁵ Prévus à la prochaine étape du projet, cette plateforme servira d'outil pour soutenir les dirigeants des musées afin qu'ils ré-



Cérémonie d'ouverture de la conférence ICOM Kyoto 2019 © ICOM SEE

établissent un fonctionnement fluide de leurs institutions, et les aider à s'adapter aux nouvelles circonstances induites par cette pandémie prolongée, qui s'avère être un poids supplémentaire ajouté aux défis préexistants. Les musées ont besoin d'un leadership mature et capable de développer

⁵ Candidature à projet.

des stratégies adéquates pour surmonter les conséquences de multiples crises. La manière d'établir une relation de confiance et d'ouvrir le dialogue entre les parties prenantes est une problématique clé pour n'importe quel dirigeant. Comme présenté dans les recommandations de ce rapport, les entretiens de suivi et la majorité des réponses à l'enquête d'INTERCOM sur le leadership ont mis en lumière le fait que les ressources humaines sont identifiées comme étant l'une des ressources les plus significatives dans la gestion de crise. Au travers de ce rapport, INTERCOM propose donc divers mécanismes de soutien, y compris le développement d'un programme mondial de conseil en leadership (mentorat) dans le contexte muséal. Cette proposition rejoint le rôle de l'ICOM, en tant qu'organisation mondiale des professionnels des musées, et dont les membres croient fermement en la mise en réseau et à l'union de leurs forces pour se concentrer sur la pertinence de leurs musées face aux besoins émergents de la société.



***Chair of INTERCOM
Goranka Horjan***

ÉQUIPE DE RECHERCHE INTERCOM SUR LE LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE MUSEAL

Goranka Horjan est présidente d'INTERCOM. Elle possède plus de 33 années d'expérience professionnelle dans les musées. Elle est actuellement directrice du Musée ethnographique de Zagreb en Croatie. Elle est historienne de l'art et muséologue et elle détient un doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Elle se concentre sur le développement du musée, l'amélioration de ses infrastructures et les investissements. Elle a dirigé plusieurs projets d'investissement pour des musées en Croatie, y compris des projets financés par l'Union européenne. Elle soutient la mise en réseau internationale et fait partie des membres d'ICOM, du Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS), du Réseau des associations des musées européens (NEMO), d'Europa Nostra et d'Interpret Europe.



Carol Scott est une stratège, chercheuse et experte qui a largement publié sur la valeur, l'influence et le leadership des musées. Membre du Conseil d'administration d'ICOM depuis 2016, elle a joué un rôle clé au sein du Comité de planification stratégique, dans le cadre de l'examen interne, du code de conduite et du Projet INTERCOM sur le leadership. Elle est présidente du Comité en charge des programmes et du contenu académique du Centre international de recherche et d'échange sur les musées de l'ICOM (ICOM-IMREC) et elle est la directrice fondatrice de Carol Scott Associates, un cabinet de conseil basé à Londres au Royaume-Uni.



Lizzy Moriarty est consultante auprès des musées et elle a auparavant travaillé dans deux institutions londoniennes : le Muséum d'Histoire naturelle et le British Museum, au service en charge de l'engagement international. Son travail couvre les domaines de la planification et du développement des musées et institutions en lien avec le patrimoine culturel. Elle développe des programmes de formation en gestion muséale à l'international (principalement au Moyen-Orient et en Chine) et participe au développement de stratégies internationales pour un large panel d'organisations culturelles. Parmi ses clients, Wellcome Trust, Wellcome Collection, le Science Museum Group et l'Université de Nottingham peuvent être cités. Elle est également Directrice non-exécutive de Cultural Innovations.



Hans van de Bunte est un expert de musée avec une vaste expérience. Son expertise comprend son travail en tant que directeur des programmes publics au Tropenmuseum Amsterdam et ensuite en Asie du Sud-Est où il a réalisé avec succès le nouveau musée Sarawak à Kuching, en Malaisie. Actuellement, il partage son expertise en matière de gouvernance en tant que membre du conseil d'administration d'INTERCOM et du conseil de surveillance de DutchCulture, l'institut national pour les échanges culturels internationaux. Hans est le fondateur de JJ Curation & Well-Being et travaille maintenant en tant que directeur par intérim du Museum De Voorde.



Marek Prokúpek est actuellement maître de conférences au Département de Management des arts de la Faculté d'Économie de Prague, où il enseigne le management de l'art et de la culture, l'économie culturelle, et les stratégies d'évaluations dans le secteur culturel, la finance du secteur de l'art et le marché de l'art. Ses recherches s'intéressent aux modèles économiques des organisations artistiques et culturelles, au financement des arts, aux recherches de fonds et à la philanthropie dans le contexte muséal, à ses aspects et dilemmes éthiques.



Anne-Marie Gilis est spécialiste des stratégies créatives en entreprise et elle travaille à l'heure actuelle comme attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'Université américaine de Dubaï, et comme chargée de cours au Centre de Management d'Innsbruck, une école de commerce autrichienne où elle enseigne le leadership. Anne-Marie se concentre sur le management créatif, la stratégie et la projection, ainsi que sur le leadership dans le contexte muséal. Elle termine actuellement un doctorat en Économie culturelle, en collaboration avec le Département des Études culturelles à distance (KU Leuven). Elle est membre d'ICOM et détient un Master of Science (MSc) en Management de l'École de commerce et de sciences politiques de Londres (LSE).



SYNTHÈSE

/3

Cette étude mondiale, entreprise par INTERCOM, sur le leadership dans le contexte muséal attire l'attention sur le leadership mondial des musées. Le projet examine et met l'accent sur deux processus principaux et sur un principe important : **(i) le leadership et le changement**, en portant un intérêt particulier au fait de diriger lors d'une période de crise sans précédent, basée sur l'impact de la pandémie de Covid-19 ; et **(ii) le leadership stratégique**. Elle est basée sur le principe de la diversité, puisqu'elle couvre de multiples territoires, de multiples modèles de gouvernances et de larges éventails de priorités. La raison d'être de cette étude majeure, sans précédent, est de dresser le portrait du leadership dans le contexte muséal à l'échelle du monde, de déterminer les différences régionales, d'aborder les questions et problématiques les plus pressantes du secteur, et de définir le soutien à apporter aux dirigeants des musées en se basant sur des besoins avérés.

À maintes reprises, les spécialistes ont fait remarquer que la direction des musées avait jusqu'ici reçu bien peu d'attention.⁶ Pourtant, le champ muséal a subi - et il subit encore - de nombreux changements, notamment dans un

⁶ K. Moore, ed., 1994, *Museum Management* (London: Routledge); C. Duncan, 1995, *Civilizing Rituals: Inside Public Art Museums* (London: Routledge); S. Suchy, 2004, *Leading with Passion: Change Management in the 21st - Century Museum* (Plymouth: AltaMira); A. Alvinus, 2017, *Contemporary Leadership Challenges* (Rijeka: InTech); J. I. Johnson & P. D. Sobczak, 2021, 'Leadership and Leader Development: Perspectives from Museum and Academic Library Professionals,' *Curator: The Museum Journal*, Vol. 64, No. 2, pp. 269-295.



Groupes scolaires au Musée national de Lusaka, Zambie © ICOM ZAMBIE

environnement constamment sous tension en raison de crises telles que le changement climatique, les pressions politiques et plus récemment, la pandémie. Les musées se trouvent au cœur de la société ; ils devraient être en mesure d'entendre les signaux envoyés par tous ces défis et y répondre prestement, notamment en termes d'engagement social et de voix sociétale. Un leadership vigilant et réactif est le prérequis du changement et d'un rôle social plus percutant pour les musées dans le monde.⁷

Selon ce que les experts en leadership appellent « un modèle post-héroïque », le leadership concerne la gestion du changement, la coordination et la cohésion des équipes.⁸ Il implique un processus collectif, entre les dirigeants et leurs collaborateurs, qui les mène vers un objectif commun associé à l'articulation et au développement d'une vision. Pour les dirigeants des musées d'aujourd'hui, cette vision est généralement basée sur les besoins de la communauté et sur la création d'un environnement qui encourage le dialogue, comprend l'importance de l'histoire, et possède la capacité et la volonté d'éduquer, d'impliquer et de valoriser les publics.⁹ Néanmoins, une compréhension globale et actuelle de la manière dont un dirigeant de musée atteint ces objectifs fait

⁷ Johnson & Sobczak, 2021.

⁸ Suchy, 2004.

⁹ A. W. Ackerson & J. H. Baldwin, 2019, *Leadership Matters. Leading Museums in an Age of Discord* (London: Rowman & Littlefield).



Musée Moto Moto, Mbala, Zambie © ICOM ZAMBIA

encore défaut. Ainsi, lorsqu'il s'agit de définir les qualités spécifiques propres à un dirigeant de musée accompli, il faut se rendre à l'évidence. Il n'existe malheureusement pas de preuves suffisantes permettant d'expliquer ce dont le secteur muséal a besoin aujourd'hui pour répondre à la demande grandissante d'un engagement profond envers les problématiques sociales, et au besoin croissant de stabilité financière. D'où, l'importance de ce projet de recherche.

L'étude révèle **cinq thématiques**.

LES DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES DIRIGEANTS DES MUSÉES

Il n'y a eu que trop peu de changements¹⁰ depuis la crise du leadership des musées dans les années 1990. Les musées font toujours face aux mêmes défis en termes de niveau d'autonomie ; de financement et d'adoption de stratégies capables de générer des revenus ; d'atteinte de nouveaux publics ; et de gouvernance, notamment pour les institutions publiques dans lesquelles le rôle du gouvernement est souvent perçu comme prédominant, et où la fonction du leadership muséal s'éloigne du rôle de dirigeant pour

¹⁰ D. Tunney, 1997, 'World's friends meet amidst Mexico's past,' *LOOK March*, pp. 12–13; J. Abruzzo, 1991, 'Forecast for the Nineties,' *International Arts Manager*, pp. 41–43; Suchy, 2004.

assumer celui d'un gestionnaire. Les résultats de l'enquête indiquent que les domaines dans lesquels les participants ont le moins d'autonomie sont des domaines cruciaux comme les modifications budgétaires et financières, la restructuration du personnel et les ressources humaines. Le contrôle de ces ressources est essentiel pour permettre à un dirigeant d'exercer un leadership efficace.

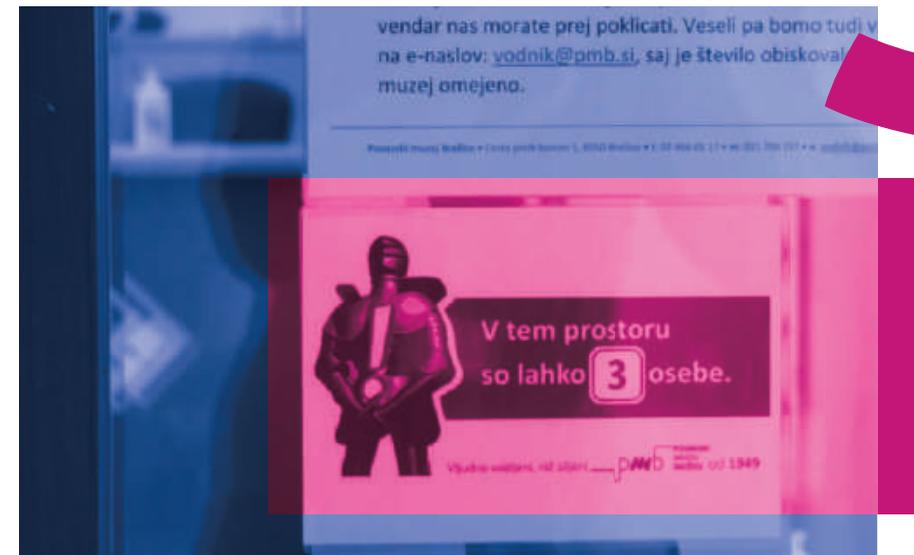
L'ENSEMBLE DES COMPÉTENCES DES DIRIGEANTS DES MUSÉES

Le rôle joué par le dirigeant d'un musée implique un ensemble complexe de tâches. Il est crucial de définir de manière plus précise ce qu'implique le leadership d'un musée. Le leadership doit être distingué du management, et il est nécessaire de reconnaître les exigences complexes qu'il requiert (ex. des compétences de conservateur combinées au fait de porter une vision, d'excellentes compétences en ressources humaines et en affaires, et en relations internationales). Ces deux dernières décennies, le leadership dans le contexte muséal touchait autant au marketing, à la finance, à la gestion des changements et aux relations publiques, qu'aux collections, expositions et programmes académiques. La question soulevée par cette recherche est de savoir si le poste de directeur de musée

s'est suffisamment développé au fil des années, ou si ce rôle aux multiples facettes a reçu l'attention qu'il méritait au sein des politiques culturelles et des échanges relatifs au recrutement.

L'IMPACT DE LA COVID-19

Outre la rapide croissance du champ des nouvelles applications technologiques dans les musées, la recherche menée sur l'impact de la Covid-19 révèle certaines différences culturelles intéressantes. En Afrique, par exemple, la pandémie a sensibilisé les musées au besoin de développer de nouveaux modèles d'entreprise et un leadership visionnaire. En Asie et au Moyen-Orient, la crise a particulièrement mis l'accent sur la réévaluation de la valeur des musées. En Europe, en Amérique latine et en Amérique du Nord, l'émergence d'un plus grand engagement a souligné, et potentiellement redéfinit, le rôle social des musées. En Océanie, la pandémie a mis en évidence le besoin de développer de nouvelles approches pour engager le public. Dans l'ensemble, la Covid-19 a



La signalisation liée au Covid-19 rassure les visiteurs au Musée Posavje à Brezice, en Slovénie © ICOM SEE

mis l'accent sur l'importance des ressources humaines, et des compétences de leadership innovantes, au sein des musées. Le dirigeant de musée de demain place ses équipes de collaborateurs, ainsi que la mission stratégique de l'institution, au centre de son travail.

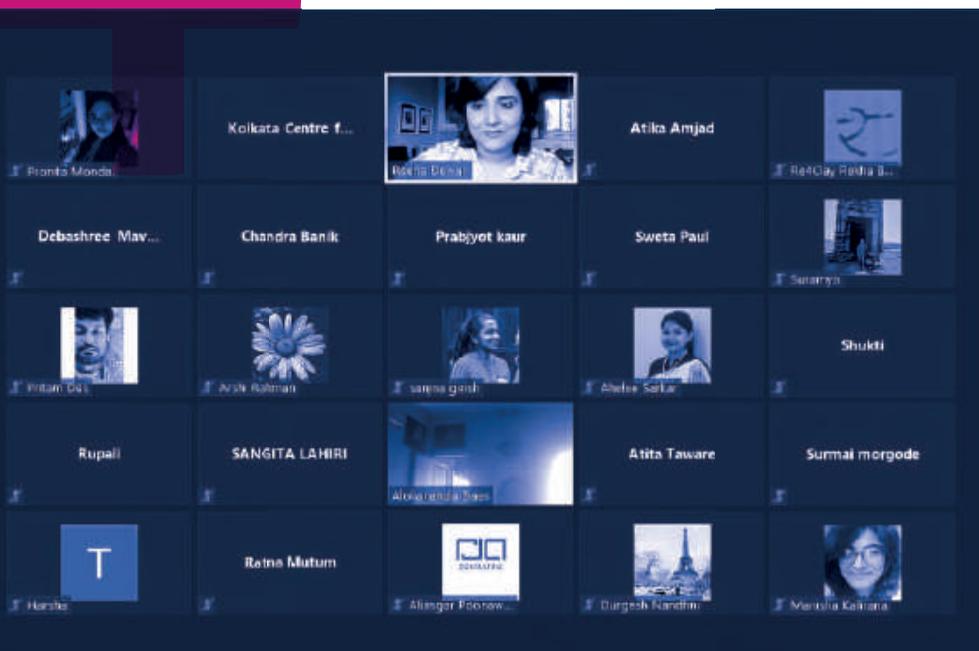
LE DEGRÉ D'AUTONOMIE DES DIRIGEANTS DES MUSÉES

Les dirigeants des musées ayant répondu à l'enquête ont défini le changement comme un catalyseur pouvant être utile et positif pour l'institution. Cependant, le degré de changement qu'un dirigeant de musée peut opérer dépend souvent du degré d'autonomie qui lui est accordé. La comparaison régionale attire l'attention sur le fait que les dirigeants des musées en Afrique, en Asie et en Europe ont une autonomie

limitée dans leur pratique quotidienne. Ils ont été cités parmi les obstacles, et potentielles entraves, au changement le fait de devoir rendre des comptes au Conseil d'administration ou de dépendre de parties prenantes politiques, notamment dans le cas des institutions publiques.

LE SOUTIEN ET LES RESSOURCES DISPONIBLES POUR LES DIRIGEANTS DES MUSÉES

Enfin, les résultats de cette étude soulignent l'importance du capital humain : une culture faite de valeurs communes et d'équipes valorisées, associée au rôle de pivot tenu par un dirigeant de musée qui sait s'adapter, possède d'excellentes compétences de communication, fait preuve d'analyse, sait rester flexible et ouvert à des tâches diverses allant de la conservation aux relations publiques, en passant par la recherche de fonds. À l'heure actuelle, les dirigeants des musées doivent maîtriser de manière accrue, à la fois des pratiques académiques, et des pratiques d'entreprise. De précédentes recherches académiques sur le leadership des musées indiquent qu'il faut au minimum 10 ans pour développer un potentiel de leadership.¹¹ Ce fait, associé à l'analyse des données de cette étude, montre que le soutien le plus profitable et nécessaire à apporter aux dirigeants des musées inclut le mentorat et la formation, les réseaux d'entraide internationale et l'échange des meilleures pratiques par le biais de la plateforme mondiale de leadership des musées soutenue par l'ICOM.



Des forums en ligne de renforcement des capacités permettent le partage d'idées, d'expériences et de compétences © ICOM INDIA

¹¹ Suchy, 2004, p. 5.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les musées se sont interrogés sur leur place dans la société, leur relation au public, leur rôle éducatif, leur capacité à garantir une stabilité financière et pour certains, leurs discours coloniaux. La pandémie de Covid-19 a encore davantage révélé les défis associés à ces préoccupations. Lorsque nous réfléchissons à l'avenir, et dans le cas présent à un futur « postpandémie », il ne s'agit pas seulement de rétablir les musées à leur plein niveau de fonctionnement. Plus que jamais, la question désormais soulevée est de savoir comment le secteur muséal peut poursuivre son développement et sa croissance en accueillant et appliquant les nouvelles technologies, en approchant le public au travers d'une perspective innovante - et tout cela, en composant avec le contexte historique qui fait des musées des organisations qui rassemblent, préservent et exposent le patrimoine et la culture. Cela va sans dire, un leadership efficace est le fil rouge de ce récit de reconstruction.

L'un des principaux objectifs d'INTERCOM est d'anticiper les tendances émergentes et leurs implications pour le leadership mondial des musées. Le Comité international avait ainsi décidé fin 2019, juste avant l'épidémie de Covid-19, qu'il souhaitait davantage comprendre le leadership dans le contexte muséal et diriger de futurs projets de soutien liés au leadership. La pandémie qui a suivi de manière inattendue n'a que confirmé la nécessité



M. Mudenda, Directeur Général Intérimaire du Comité National des Musées, saluant l'ancien président zambien Edgar Lungu © ICOM ZAMBIA

de définir l'aide et l'orientation attendues par les musées au travers de périodes si compliquées. La démarche d'INTERCOM à considérer le **leadership** comme étant la **dimension essentielle de la durabilité des musées** est encore plus pertinente maintenant que la pandémie a exigé qu'un leadership fort et la réinvention aient un rôle central dans la pratique muséale. INTERCOM a lancé l'étude internationale à grande échelle décrite ci-dessus pour acquérir une connaissance approfondie du leadership dans le contexte muséal, de sa diversité au niveau mondial, des facteurs nécessaires à un leadership réussi et enfin, de l'impact de la crise sanitaire sur le monde des musées.

Ce rapport présente les résultats de ce premier projet de recherche mondial sur le leadership qui a pour objectif de soutenir le leadership mondial des musées par le biais de la création d'un futur réseau de soutien des directeurs de musées à travers le monde. Financée par le programme des Projets de Solidarité ICOM, au travers du Comité d'étude des attributions stratégiques, et mise en œuvre par ses partenaires – ICOM République Tchèque, ICOM Inde, ICOM Zambie, ICOM SEE et ICOFOM – l'étude implique plus d'une centaine de pays et elle posera les fondations nécessaires au développement d'une plateforme de connaissance sur le leadership dans le contexte muséal.

MÉTHODOLOGIE

Une série d'entretiens approfondis avec un ensemble de dirigeants des musées à travers le monde a précédé l'étude afin de rédiger une liste de questions d'enquête éloquentes. La recherche a été menée en trois étapes avec des enquêtes à la fois quantitatives et qualitatives, entre novembre 2020 et mai 2021. À chaque étape, le même processus itératif a été mis en œuvre pour tester, réviser et appliquer les découvertes et les résultats précédents au cadre de travail de l'étape suivante.

Lors de l'étape quantitative, une enquête a été mise en ligne. Elle comportait 36 questions, dont sept questions ouvertes, sur le leadership des musées et sur le leadership en temps de crise. L'enquête a été proposée en sept langues : anglais, espagnol, français, portugais, arabe, chinois et russe, et elle a été distribuée via les canaux de l'ICOM. Les Comités internationaux, régionaux et nationaux ont aidé à distribuer l'enquête à leurs collègues entre février et mai 2021.

L'enquête d'INTERCOM sur le leadership mondial était structurée autour de deux questions de recherche principales :

À quoi ressemble le leadership mondial des musées, et en quoi diffère-t-il d'un pays, ou d'une région, à l'autre ?

De quel type de soutien les dirigeants des musées ont-ils besoin en temps de crise ? Selon les dirigeants des musées, de quelle manière la pandémie a-t-elle eu un impact sur les musées ?

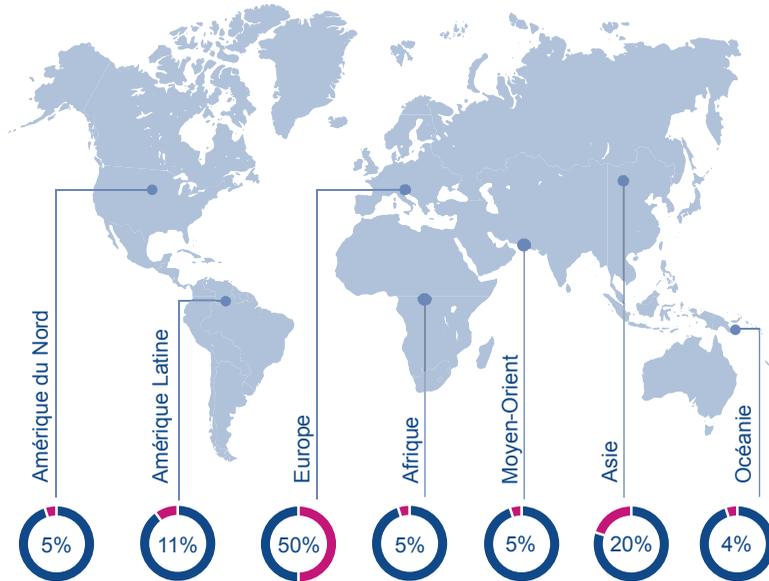
En se basant sur une analyse rigoureuse des données extraites des résultats d'enquête par le biais de logiciels d'analyse statistique (SurveyMonkey, Stata et SPSS), l'équipe de recherche d'INTERCOM a passé en revue les données de l'enquête et les a regroupés en trois thèmes émergents au niveau mondial : (1) l'impact de la Covid-19,

(2) l'autonomie et (3) le développement professionnel des actuels dirigeants des musées. Afin de vérifier les résultats de l'enquête lors de cette dernière étape, une série de questions semi-structurées et de questions ouvertes abordant ces trois thèmes a été envoyée à 14 directeurs de musées représentant chacun une institution privée et une institution publique de chaque région du monde.

AMPLITUDE GÉOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS

Au total, il y a eu 903 participants : directeurs, directeurs associés ou chefs de service issus de 109 pays répartis dans sept régions. La moitié des participants viennent d'Europe, suivi de l'Asie (20 %), l'Amérique latine (11 %), l'Amérique du Nord (5 %), le Moyen-Orient (5 %), l'Afrique (5 %) et l'Océanie (4 %). La répartition des participants selon leur genre penche légèrement en faveur des femmes avec un ratio de 40 % d'hommes et 58 % de femmes.

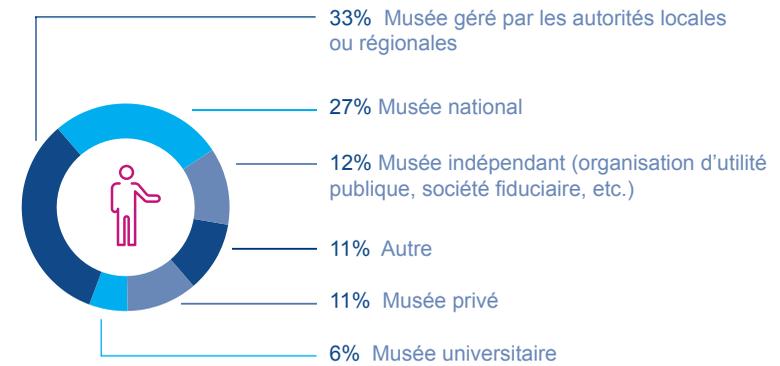
FIGURE 1 : AMPLITUDE GÉOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS



Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

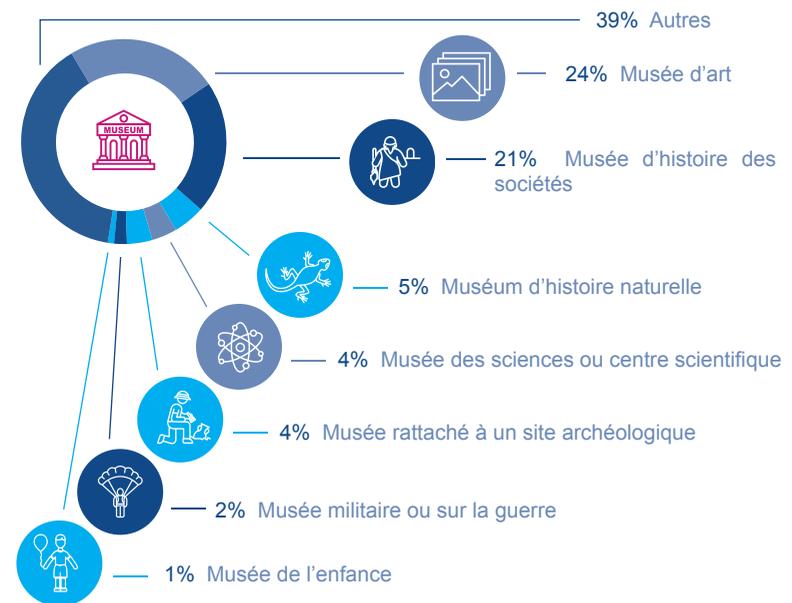
Les directeurs représentent les types de musées suivants : musées institutionnels régionaux ou locaux (33 %) ; musées nationaux (27 %) ; musées indépendants (12 %) ; musées privés (12 %) ; musées universitaires (6 %) ; autres types de musées (11 %), y compris une ONG, un musée d'entreprise et un partenariat public-privé.

FIGURE 2 : TYPE DE MUSÉES – GOUVERNANCE



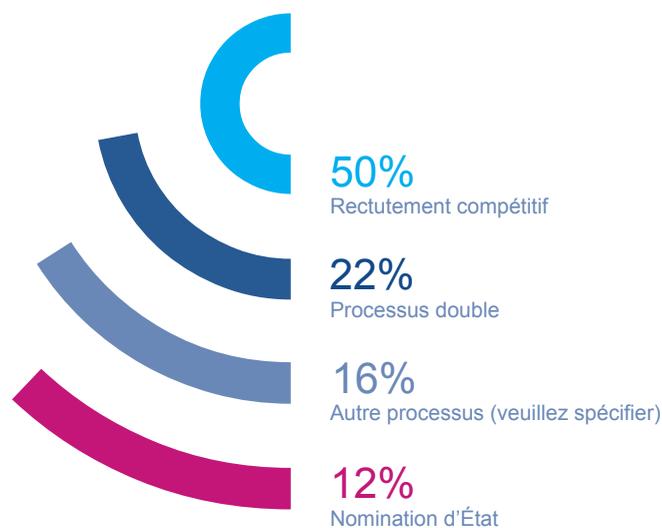
Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

FIGURE 3 : TYPE DE MUSÉES – THEME



Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

FIGURE 4 : MODE DE RECRUTEMENT



En ce qui concerne l'ancienneté des participants à l'enquête, 37 % sont en poste depuis moins de cinq ans, et 34 % sont en poste depuis plus de 10 ans. Plus de la moitié d'entre eux ont été choisis pour leur rôle de leader au travers d'une procédure de recrutement compétitif.

- En Europe, en Océanie et en Amérique du Nord, le recrutement compétitif est la forme de recrutement la plus fréquente.
- En Afrique et en Asie, les participants étaient majoritairement des personnes nommées par le gouvernement.
- En Amérique latine, les nominations relevaient soit d'une nomination par le gouvernement, soit d'une procédure de recrutement.
- Au Moyen-Orient, les participants ont fait mention de divers processus de nomination – allant d'une nomination décidée par le Conseil d'administration, d'un recrutement en interne, d'une recherche de cadre, à l'appui d'une référence, d'une sélection effectuée par les administrateurs et de nominations directes à la demande des propriétaires de l'institution.

Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

LIMITATIONS

Lors de cette recherche, certaines limitations sont apparues et elles doivent être prises en compte dans l'interprétation de cette analyse. Le premier obstacle rencontré est lié au groupe cible. Il n'existe pas de description particulière du titre de « directeur » dans les données des membres de l'ICOM. Cela a compliqué le processus permettant d'adresser spécifiquement le questionnaire aux directeurs des musées. L'enquête a donc été adressée et a inclus des dirigeants de musées au sens large. Une seconde limitation tient à la compréhension exacte du concept de « représentation mondiale ». Bien que l'ICOM soit une association internationale dont les membres sont issus de 117 pays, ils ne sont pas représentés à parts égales en termes de répartition mondiale : 84,3 %¹² de ses membres sont des institutions européennes. Pour parvenir à un échantillon mondial plus représentatif, l'étude a activement cherché des réponses dans toutes les régions du monde et dans plusieurs langues. De plus, il était crucial, en termes de classification selon les types de musées, de comprendre les caractéristiques des institutions ayant été définies comme « Autres » (c-à-d. autres que les musées liés à l'art, l'histoire sociale, l'histoire naturelle, les sciences, l'archéologie, l'armée, la guerre ou les enfants, présents dans la liste fournie). Enfin, l'étude a été menée pendant la pandémie de Covid-19, lorsque les dirigeants des musées étaient préoccupés par d'autres sujets plus pressants. Atteindre un niveau de réponse élevé a demandé des efforts considérables.

¹² ICOM, 2021a, *ICOM Annual Report 2020*, <https://www.canva.com/design/DAEeKAYxv10/view#2>

CONCEPTS CLÉS

LEADERSHIP ET CHANGEMENT

1 / IMPACT DE LA COVID-19

L'année 2020 a testé l'humanité à l'extrême. Le début de la pandémie a déclenché une crise composée de défis politiques, économiques et sociaux. Comme nous le savons tous, la pandémie a annoncé une période d'incertitude sans précédent, et dans de nombreux endroits, la vie a été brutalement interrompue.

La Covid-19 a été perçue par les musées comme un sonnette d'alarme forte. En dépit du fait qu'elle ait servi de catalyseur à la réflexion et au renouveau, et qu'elle ait marqué un tournant dans l'adoption des nouvelles technologies, de nombreux musées ont grandement souffert des fermetures prolongées et de la perte de revenus qui en a découlé. Il est essentiel pour cette étude de comprendre l'impact de ce bouleversement social et économique dans son ensemble afin de définir le soutien dont les dirigeants des musées ont besoin pour surmonter cette crise. Selon les participants, les impacts les plus significatifs de la Covid-19 sur les musées ont été : l'utilisation des technologies numériques dans la programmation, l'accroissement de l'engagement des musées envers leur rôle social, les nouvelles approches pour engager le public, la réévaluation de la valeur du musée et la création d'un impact avec moins de ressources.

“

La chose que la Covid-19 a fait a été de nous pousser à **sortir des sentiers battus**, et à s'interroger sur ce que nous pouvions faire pour atteindre les gens là-dehors.

La Covid a hâté le besoin de se saisir de ce **genre de leadership visionnaire** au sein de notre institution.

Afrique



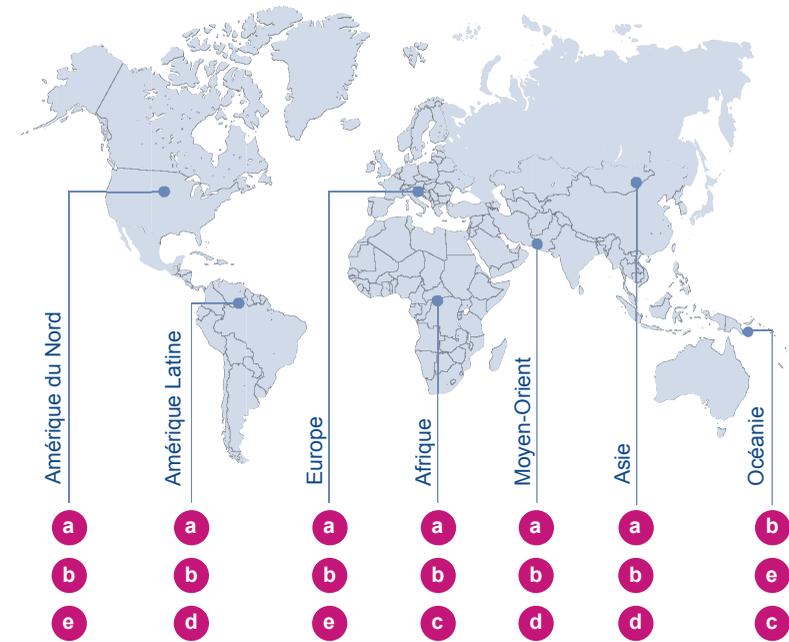
Quelques visiteurs s'entretiennent avec le conservateur du Musée Posavje à Brežice, en Slovénie, après l'inauguration d'une exposition © ICOM SEE

“

En un mois de Covid-19, j'ai dressé une sorte de vue d'ensemble stratégique de ce que cela signifiait pour le musée et de ce que je souhaitais [...]. Nous devons travailler au sein de trois espaces différents : le bâtiment ; le numérique, évidemment ; et le troisième est de fait la communauté, car elle est notre musée. Autrement dit, l'ensemble de (la région) et des **communautés** qui s'y trouvent constituent le musée. Elles ne sont pas le sujet d'étude du musée, elles **sont le musée**.

Europe

FIGURE 5 : IMPACTS DE LA COVID-19 PAR RÉGION



- a // Engagement plus important envers le rôle social du musée
- b // Augmentation de l'utilisation de la technologie numérique dans la programmation
- c // Développement de nouveaux modèles d'entreprise
- d // Réévaluation de la valeur des musées
- e // Reconsidération des méthodes d'engagement du public

Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

Il est primordial de comprendre ces impacts à un niveau mondial et d'apprendre comment la Covid-19 a été perçue par chaque région. Les graphiques suivants présentent les trois impacts les plus remarquables par région.

Selon les dirigeants des musées africains et nord-américains, leur utilisation des nouvelles technologies est le domaine ayant été le plus fortement impacté. En Asie, la pandémie a largement induit un engagement supérieur des musées quant à leur rôle social. Il en a été de même pour les musées d'Amérique latine. Au Moyen-Orient, la crise les a poussés à réévaluer la valeur des musées. Quant à l'Océanie, le principal impact de la Covid-19 a été de repenser les approches des musées pour engager le public.

FIGURE 6 : LE PLUS IMPORTANT IMPACT DE LA COVID-19 PAR RÉGION



Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021



Quelques visiteurs au Musée Livingstone en Zambie © ICOM ZAMBIA

De plus, 70 % des participants pensent que cette crise aura un impact sur le futur leadership des musées :

- « Les dirigeants des musées vont commencer à **davantage réfléchir en termes de numérique.** »
- « Une passion pour les arts devra être associée à une **planification stratégique** pour réussir à la fois sur les plans fonctionnels et commerciaux. »
- « Les dirigeants ont besoin de **repenser le rôle** des musées pour aujourd'hui et à l'avenir. »
- « La Covid-19 a exigé des **dirigeants innovants.** »
- « La pandémie a souligné le besoin d'une **mise en réseau plus large** pour renforcer la coopération et l'échange d'idées, et pour améliorer les moyens d'**engager le public.** »
- « Plus que jamais, il s'agit de savoir comment **générer des revenus et engager la communauté**, et reconsidérer la **recherche de fonds, les infrastructures et la durabilité.** »

Pour réussir à faire face à ces changements et facteurs d'influence, un leadership fort basé sur la confiance

reste primordial. Les participants ont déclaré que les **compétences de leadership** suivantes furent essentielles pour traverser la crise : (a) communication constante avec le personnel, (b) rester calme, (c) se tenir informé des changements au fur et à mesure de l'évolution de la situation, (d) adapter les rôles existants et créer de nouveaux rôles et (e) maintenir une communication constante avec les parties prenantes. Ainsi, la communication, la flexibilité et le fait de rester informé ont été considéré comme les principales qualités et actions à démontrer. Piloter un plan de gestion des risques, trouver des opportunités pour l'avenir en pleine catastrophe ou être capable de défendre efficacement les intérêts du musée se trouvaient étonnamment tout bas du classement. Cependant, une analyse détaillée des comparaisons régionales révèle certaines différences :

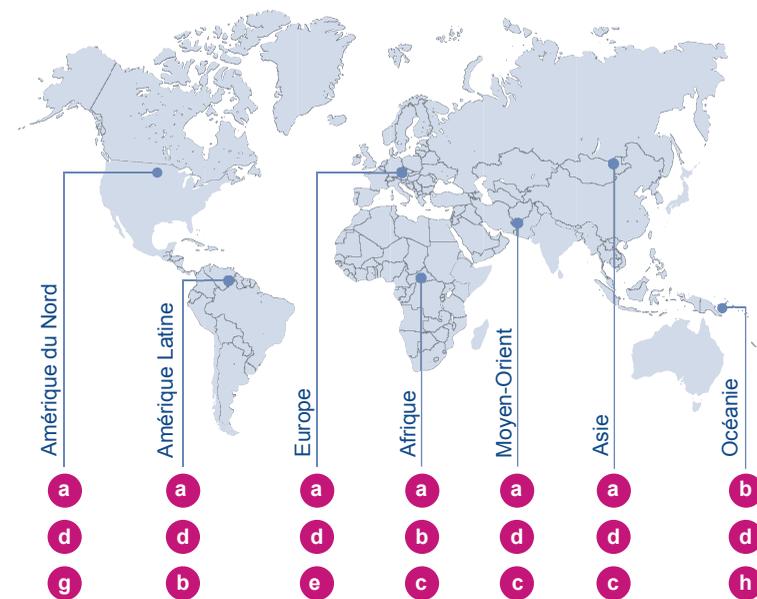
- Le maintien d'une communication constante avec le personnel est l'élément le plus important pour les participants européens et africains, alors qu'il est le moins important pour ceux du Moyen-Orient.
- Pour les dirigeants nord-américains, les compétences d'un leadership efficace tournent autour d'une forte capacité de communication et au fait de savoir garder son calme.
- Le fait de garder son calme a été plus souvent mentionné par les dirigeants des musées du Moyen-Orient, alors qu'il est considéré comme moins important en Afrique.
- Selon les directeurs africains, leur leadership de crise était surtout centré sur une communication constante avec le personnel, sur la mise en avant de l'innovation en cette période exceptionnelle, sur la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques et, dans une moindre mesure, sur une défense efficace des intérêts du musée.
- Encourager l'innovation est considéré comme l'élément le plus important par les participants d'Amérique latine.
- Les trois principales compétences de leadership en temps de crise pour les participants asiatiques ont été

la communication constante avec le personnel, garder son calme et mettre en œuvre un plan de gestion des risques. L'innovation et la défense des intérêts du musée n'étaient pas au centre de leurs préoccupations.

- Un plus faible pourcentage de directeurs de musées, notamment originaires d'Océanie, ont défini la crise comme une période de recherche d'opportunités en pleine catastrophe.

La troisième étape de l'étude consistait en des conversations approfondies avec les dirigeants des musées. Lors de ces entretiens, la plupart d'entre eux se sont accordés sur l'importance des traits de leadership

FIGURE 7 : COMPÉTENCES DE LEADERSHIP REQUISES POUR GÉRER UNE CRISE PAR RÉGION



- a** // // // // // Maintenir une communication constante avec le personnel
- b** // // // // // Encourager l'innovation en période exceptionnelle
- c** // // // // // Conduire la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques
- d** // // // // // Garder son calme
- e** // // // // // Ré-attribuer efficacement les ressources en fonction des demandes exigées par la crise
- f** // // // // // Communication constante avec les parties prenantes
- g** // // // // // Se tenir informé des changements au fur et à mesure de l'évolution de la situation
- h** // // // // // Trouver des opportunités au milieu de la catastrophe

Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021



Des conservateurs de musées et des techniciens installent une exposition au Musée Posavje à Brežice, en Slovénie, © ICOM SEE

que sont l'endurance, l'esprit d'analyse, les compétences sociales, la gestion organisationnelle et la prise de décision rapide et ils pensent que ces caractéristiques ont permis une supervision réussie pendant la crise. La confiance était un autre mot clé.

“

Je me vois comme étant une personne très analytique. Une fois que j'ai pris conscience de la situation, je prends assez rapidement des décisions. Le processus de prise de décision rapide est d'une grande aide dans une situation semblable à celle de la Covid-19. Deuxièmement, je suis un dirigeant ouvert aux suggestions et aux nouvelles idées. La Covid-19 nous a obligé à changer la direction de notre programme. Cette ouverture et cette flexibilité à écouter des idées nouvelles ou différentes sont également très importantes. Troisièmement, il est aussi important que l'équipe de dirigeants ne panique pas et qu'elle soit en mesure d'instiller de l'assurance chez ses collaborateurs.

Asie

“

Je pense qu'il s'agissait foncièrement de faire preuve de soft skills (compétences sociales). Maintenir un esprit de communauté parmi le personnel qui pour la première fois ne travaillait pas sur place, au musée. [...] je fais office de figure de proue pour l'organisation, mais j'étais aussi la personne qui devait soutenir l'aspect humain du personnel, je devais faire preuve d'empathie et de compassion et reconnaître que nous étions soucieux de leur bien-être ; gérer l'anxiété [...] était notre principal souci.

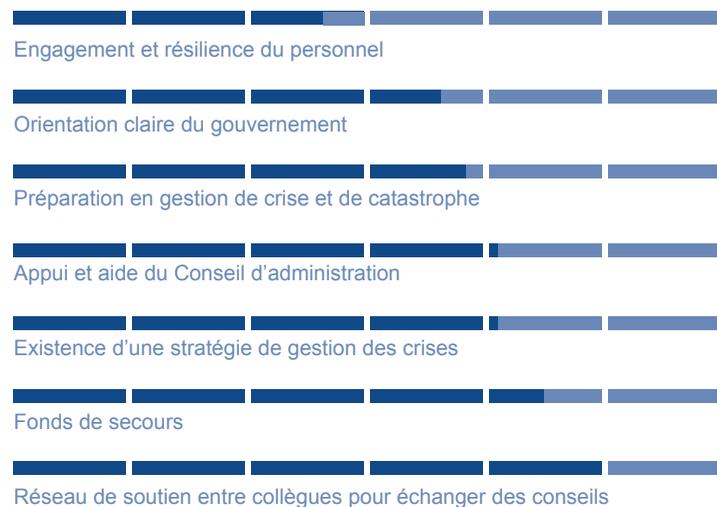
Amérique du Nord



Dans un cadre de développement organisationnel, des directeurs de musées renforcent les compétences de leurs employés © ICOM INDIA

En ce qui concerne le soutien apporté aux dirigeants faisant face à une situation de crise, les participants ont exprimé que l'engagement et la résilience du personnel, ainsi que l'orientation claire du gouvernement étaient primordiaux. Ces facteurs sont suivis par la préparation aux situations de crise et à la gestion des catastrophes, et par le soutien apporté par le Conseil d'administration du musée. Il est surprenant de constater que dans l'ordre des priorités des participants, le financement est classé comme moins important que ces autres facteurs.

FIGURE 8 : SOUTIEN IMPORTANT POUR LES DIRIGEANTS DES MUSÉES EN SITUATION DE CRISE



Source: Enquête mondial d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

Il existe toutefois des distinctions régionales :

- Les directeurs des musées en Afrique croient qu'une stratégie de gestion de crise existante, suivie d'une orientation claire du gouvernement constituent le meilleur des soutiens lors d'une crise.
- L'orientation donnée par le gouvernement est en haut du classement pour les directeurs d'Asie, d'Europe, du Moyen-Orient et d'Océanie. Mais elle revêt moins importance pour les dirigeants d'Amérique du Nord.
- Les participants d'Amérique du Nord s'appuient principalement sur le soutien apporté par le Conseil d'administration du musée.
- Il en va de même pour les dirigeants de l'Amérique latine, pour qui le soutien apporté par le Conseil d'administration du musée est important. Cependant, ils le classent au même niveau que l'engagement du personnel et que la préparation aux situations de crise et à la gestion des catastrophes.
- En-dehors de l'orientation gouvernementale, les directeurs du Moyen-Orient comptent largement sur l'engagement du personnel et sa résilience. Le financement de secours était dernier du classement.

2 / DIRIGER EN PÉRIODE DE CHANGEMENT

En plus de la pandémie actuelle, les participants ont mentionné d'autres crises auxquelles ils ont fait face tout au long de leurs carrières. Vingt-trois pour cent des participants ont connu une catastrophe naturelle, tels qu'un séisme, une inondation un incendie ou un cyclone, et ont dû faire preuve de leadership dans ces situations extrêmes. Près de quatre pour cent des participants ont fait mention d'un conflit militaire, et trois pour cent ont eu à gérer une attaque terroriste alors qu'ils dirigeaient le musée. Toutes ces circonstances ont demandé à l'organisation et à ces dirigeants de basculer d'un plan à un autre, et possiblement, d'une crise organisationnelle à une autre. Ces événements imprévisibles font peser une immense pression sur les dirigeants des musées qui s'appuient fortement sur des processus de gestion du changement adéquats, qui en retour, dépendent d'une autonomie et de ressources suffisantes.

“

En général, vous manquez d'autonomie dans ce genre de circonstances extrêmes. D'autres autorités décident pour vous. C'est ce qui ressort de notre expérience lors d'un séisme. Les ressources s'amenuisent car elles font défaut à tout le monde.

Europa

Avant de se concentrer sur le degré d'autonomie des dirigeants des musées dans leur pratique quotidienne du leadership, il est important d'explorer la manière et le degré auxquels ils sont en mesure de mettre en œuvre un changement, et quels facteurs leur favorisent ou limitent le changement dans leurs institutions. Les pratiques organisationnelles suivantes sont classées de la plus difficile à la plus facile en termes de mise en œuvre du changement :

- Les modifications budgétaires et financières sont difficiles selon 45 % des participants environ et très difficiles, voire impossible, pour 23 % des participants.
- Les changements au niveau des ressources humaines sont difficiles à mettre en œuvre pour 39 % des participants, et impossible pour 25 % des participants.
- Les modifications de la structure organisationnelle d'un musée sont difficiles à mettre en place pour plus de 37 % des participants. Et 24 % des participants perçoivent les changements organisationnels comme très difficiles, voire impossibles.
- Néanmoins, les avis divergent au sujet de la mise en place de nouvelles visions stratégiques et du numérique. Bien que 44 % des participants disent qu'il est difficile ou même impossible de mettre en œuvre une nouvelle vision stratégique, 56 % des participants perçoivent cette tâche comme facile, voire très facile. En ce qui concerne le passage au numérique, près de 43 % des participants déclarent qu'il est difficile, voire impossible, mais 57 % des participants le disent facile à mettre en place.

Le passage au numérique et la décolonisation semblent être les changements les plus faciles à mettre en œuvre pour les participants, tandis que les modifications budgétaires et financières, la restructuration du personnel et le contrôle des ressources humaines semblent être les plus difficiles. Bien que le contrôle de ces ressources soit indispensable aux directeurs des musées pour être capables de diriger leurs institutions et générer un impact positif sur la société, ces domaines restent ceux sur lesquels il leur est le plus difficile d'influer. Peut-être est-ce un rôle à jouer pour l'ICOM et INTERCOM : plaider pour que les dirigeants des musées bénéficient de davantage d'autonomie dans la gestion des ressources dont ils ont besoin pour diriger efficacement

leurs institutions.

Selon l'avis des dirigeants, les raisons pour lesquelles le changement est souvent si compliqué sont principalement :

- un manque de ressources (27 %),
- la bureaucratie (24 %),



Dr Prokúpek, analyste de l'équipe de recherche d'INTERCOM en Gestion de Musées, présente les conclusions préliminaires tirées par l'équipe au Symposium International de L'ICOM de 2021 © ICOM CZECH

- l'absence de vision claire pour le changement (12 %),
- un manque de soutien gouvernemental (11 %),
- une équipe composée de personnes nommées par le gouvernement et qui sont peu favorables au changement (10 %) ou
- un manque de temps, de financement, de compétences managériales ou un personnel démotivé (10 %).

“

Nous ne sommes pas en mesure de réagir aussi rapidement, ou aussi efficacement, qu'une entreprise du secteur privé. Et cela joue en notre défaveur.

— Amérique du Nord —

“

***La bureaucratie** normalise et contrôle. Elle contrôle par la discipline. Tout le système prétend être managérial - et il est peut-être managérial ; il gère - mais concrètement, la bureaucratie s'assure que le système demeure dans l'immobilisme. Et, elle le fait en ordonnant un grand nombre de petites actions qui occupent entièrement tout le monde et le maintiennent dans un certain état d'esprit. Voilà ce qu'est la bureaucratie.*

— Europe —



Discours d'Alenka Černelič Krošelj, présidente de l'ICOM SEE, au Congrès Slovène des Musées en 2018 © ICOM SEE

La bureaucratie joue un rôle majeur dans la perception de la difficulté à instaurer des changements dans les pratiques managériales du secteur muséal. Même si certains directeurs de musées définissent la bureaucratie comme nécessaire pour bénéficier d'orientation et de structure, pour les autres, c'est un tracassant incessant qui ralentit le processus décisionnel. INTERCOM peut potentiellement aider les dirigeants des musées à traverser ces restrictions politiques et bureaucratiques, et établir une vision claire pour le changement. Peut-être que certaines des ressources développées suite à cette recherche pourraient explorer comment la défense des intérêts du musée peut être une compétence de base que les directeurs peuvent employer lors de leurs échanges avec les parties prenantes. INTERCOM pourrait organiser une série de tables rondes et de groupes de réflexion sur le leadership dans les sept régions du monde, qui serviraient de forum lors desquels les dirigeants des musées pourraient se soutenir mutuellement et travailler en partenariat pour plaider en faveur de davantage d'autonomie, et moins de bureaucratie, le cas échéant.

“

*Bien que nous soyons un institut indépendant, nous devons suivre certaines **lois et réglementations gouvernementales**. Et cela s'avère vraiment pénible quand il s'agit de la gestion des dépenses financières et des nouveaux projets.*

— Asie —

Un autre directeur de musée asiatique a cependant expliqué que le gouvernement local a changé de cap et décidé de gérer la plupart de ses musées sur un modèle d'entreprise afin d'en augmenter l'efficacité :

“

*Ces organisations culturelles ne sont pas soumises à tant de réglementations gouvernementales en ce qui concerne le recrutement du personnel ou les achats. Cela a amené **bien plus d'efficacité** en termes de leadership.*

Asie

Être vecteur de changement n'est pas toujours impossible. Certains directeurs ont rapporté que parfois, ils avaient réussi à amorcer un changement, notamment en lien avec la mission et la vision du musée,¹³ le processus de digitalisation (passage au numérique), la communauté professionnelle (améliorer la visibilité du musée), de nouveaux modèles d'entreprise (stabilité financière) ou le nombre de visiteurs (programmation renforçant l'engagement du public).

Les principaux facteurs ayant permis ce processus étaient classés comme suit :

- Une vision claire des besoins et des raisons de ces besoins (29 %)
- L'engagement du personnel (21 %)
- L'appui du Conseil d'administration (12 %)
- La pertinence auprès des publics et/ou des parties prenantes (12 %)

¹³ La mission fait généralement référence à la raison d'être du musée à long-terme ; la vision quant à elle est limitée dans le temps, elle identifie les changements à mettre en œuvre et les résultats à atteindre pour une période donnée. Selon l'Alliance américaine des musées, la mission constitue le but, la vision représente l'avenir, et les valeurs ses convictions. American Alliance of Museums, n.d., 'Alliance Reference Guide: Developing a Mission Statement,' <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/developing-a-mission-statement-final.pdf>.

- Un financement suffisant (8 %)
- Le soutien du gouvernement (8 %)
- Le facteur temps (7 %)



Des visiteurs s'intéressent à un objet © ICOM INDIA

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

1 / RÔLES ET COMPÉTENCES DU DIRIGEANT

Afin d'avoir une vision d'ensemble précise des participants et de leurs **compétences en leadership**, ce projet de recherche a examiné les compétences, l'expérience et les capacités qui sont ressorties des nominations et quelles compétences particulières sont communes aux dirigeants des musées. Concernant les **critères d'évaluation de leur nomination**, les directeurs ont indiqué qu'ils ont été recrutés sur la base de :

- leur expérience professionnelle au sein des musées ou du secteur culturel (25 %),
- leur expertise académique et leur réputation (18 %)
- leur capacité à mettre en œuvre une vision (16 %)
- leur capacité à diriger une équipe (10 %) ou
- un diplôme de direction (7 %).

Les critères que sont une solide gestion financière (4 %), le développement d'un public (4 %) ou la recherche de fonds (3 %) étaient moins bien classés. Une minorité de dirigeants (2,5 %) ont indiqué que leur nomination était basée sur leur expérience en gestion du changement, leur formation ou leurs connaissances en matière d'innovation et de pratiques numériques.

Lorsque les dirigeants décrivent ce qu'ils considèrent être leurs trois principales compétences et qualités pour diriger efficacement, ils expriment que pour être efficace et réussir, il est nécessaire :



Mme Horjan, Directrice du Musée Ethnographique de Zagreb, en Croatie, s'adresse au personnel et aux collaborateurs à l'occasion du 100ème anniversaire du musée © Musée Ethnographique (Zagreb, Croatie)

- d'impliquer les autres pour atteindre la mission et la vision du musée (18 %),
- d'avoir de l'expérience dans le champ muséal (16 %),
- d'être ouvert au changement (16 %),
- d'avoir la capacité de gérer les parties prenantes internes et externes (12 %),
- de savoir s'adapter (11 %),
- de savoir gérer des ressources (11 %) ou
- d'avoir une expertise académique (6 %).

Il est intéressant de noter qu'ils ne considèrent pas la recherche de fonds complémentaires (3 %) ou la capacité à défendre les intérêts du musée (2 %) comme leurs principales qualités. Cela soulève des questions

DIVERGENCE INTÉRESSANTE

La première divergence concerne l'expertise requise pour le rôle de dirigeant de musée. Les participants ont rapporté que l'expertise académique était un élément important pour le jury lors du recrutement. Cependant, les dirigeants eux-mêmes considèrent la connaissance académique comme moins pertinente quant à la réussite d'un dirigeant. Seulement six pour cent pensent que l'expertise académique est un facteur essentiel pour réussir en tant que dirigeant.

Une seconde divergence tient à la gestion financière du musée. La capacité à gérer des ressources (11 %), la recherche de fonds complémentaires (3 %) ou la capacité à défendre les intérêts du musée (2 %) ont été les moins bien classés par les participants. Cependant, cela contraste avec leur opinion sur la gestion du changement et leur capacité à opérer des changements là où les directeurs ont souligné que des ressources suffisantes et moins de bureaucratie étaient des facteurs essentiels à des changements réussis.

au sujet du rôle d'une organisation entrepreneuriale et du directeur en tant que chef d'entreprise. La question clé d'une future recherche serait : l'entrepreneuriat est-il aussi important que ce que certains pourraient nous le laisser croire ?

Une autre façon d'interpréter la manière dont les compétences professionnelles des leaders les aident au fil de leur carrière est d'examiner leur développement professionnel, en d'autres termes leur formation universitaire et leurs liens avec des associations professionnelles. Les participants attribuent leur assurance et leur croissance en tant que dirigeant en partie à :

- leur expertise académique et leur réputation (25 %),
- leur appartenance à des associations professionnelles (16 %),
- des formations spécifiques au leadership (13 %),
- des études spécifiques au monde muséal (13 %),
- des études de commerce (8 %).

Il est à noter que seul 8 % des participants considèrent une formation en gestion commerciale comme une contribution clé à leur réussite et leur assurance en tant que dirigeant. Cependant, les entretiens approfondis ont révélé qu'il pourrait d'ores et déjà exister un glissement du rôle traditionnel du spécialiste des musées en charge de la direction vers un profil commercial - plus général - du dirigeant capable de maîtriser à la fois les pratiques académiques, et les pratiques commerciales.

“

*Vous pouvez déjà observer que de nombreux musées ont des directeurs dotés de compétences commerciales, des compétences de mise en réseau, des compétences en recherche de fonds, et l'image traditionnelle de l'historien de l'art devenu directeur n'est plus applicable à 100 %. Vous pouvez rencontrer de nombreuses personnes ayant une **formation d'entreprise**. Ce sont des champs d'étude qui ont pris beaucoup plus d'importance ces 10 dernières années. Grand nombre de mes collègues sont d'ailleurs des entrepreneurs plus que des historiens de l'art, ce qui s'applique également à moi. Je ne suis pas du tout historien de l'art.*

J'ai étudié le droit, mais je n'ai pas terminé. J'ai suivi un cours sur l'entrepreneuriat culturel, ce n'était pas une formation complète mais juste quelques sujets abordés. Cela m'a beaucoup aidé. En tant que directeur d'un petit musée, vous avez besoin de vous y connaître un peu en tout - un peu de marketing, un peu de comptabilité, un peu de gestion organisationnelle et un peu d'art, bien sûr. C'est très important.

Europe

“

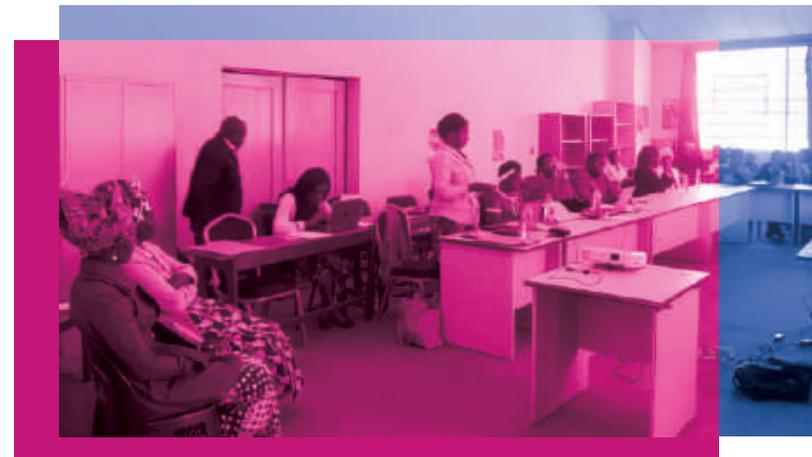
*J'ai une formation en gestion de projet. Je n'ai pas de formation académique ou une formation de conservateur. Si j'avais entamé ma carrière en tant qu'historien de l'art, je ne verrais pas les choses de la manière dont je les vois. J'ai le sentiment d'avoir un avantage. Dans de nombreux musées, le conservateur est l'élément phare. Dans notre musée, le conservateur ne détient pas le rôle le plus important de l'institution. Les personnes les plus importantes sont l'éducateur et le **responsable de la recherche de fonds**, car ce dernier doit trouver les fonds nécessaires pour maintenir le musée à flots, et l'éducateur doit définir les programmes qui nous aident à atteindre les buts de notre mission.*

Afrique

2 / AUTONOMIE

Diriger avec succès et mettre en œuvre des changements exigent un juste degré d'autonomie. Mais de quelle mesure d'autonomie les directeurs des musées bénéficient-ils réellement ? L'enquête a couvert trois domaines de leadership essentiels sur lesquels les directeurs de musée ont besoin d'exercer un certain degré de contrôle : (i) les ressources financières, (ii) la structure organisationnelle et (iii) le programme culturel de leur institution.

En ce qui concerne le contrôle autonome des **(i) ressources financières**, cette étude montre que 27 % des directeurs déclarent bénéficier d'une complète autonomie vis-à-vis du **budget annuel** et de son utilisation. Dans 35 % des cas, ils ont besoin de l'approbation du Conseil d'administration ou de celle du Conseil et du gouvernement (29 %) pour allouer leur budget. Toutefois, 8 % des participants ne peuvent pas décider de l'utilisation qui est faite du budget annuel. Concernant les revenus générés, 62 % des dirigeants des musées déclarent pouvoir garder ces revenus et décider de leur utilisation au profit du musée.



Mme Nkombwe, Directrice du Musée Moto Moto à Mbala en Zambie, s'adresse aux parties prenantes lors d'une réunion stratégique sur un projet d'écotourisme © ICOM ZAMBIA

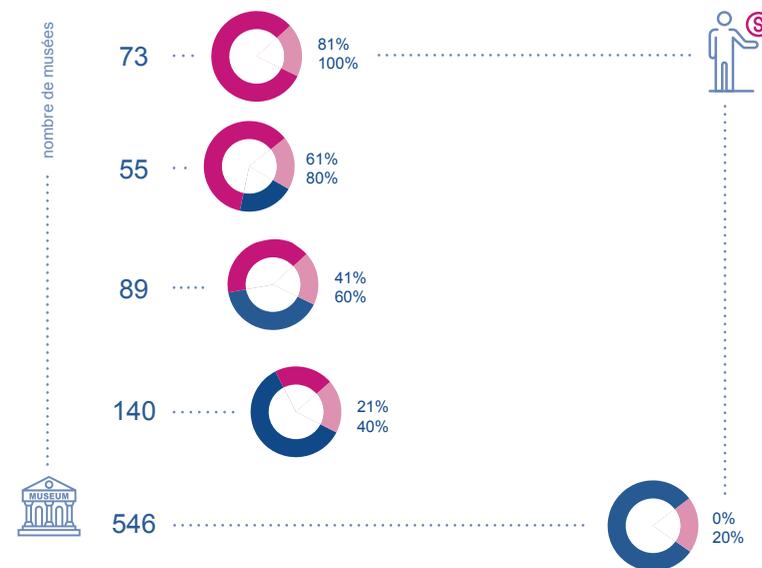


Un concert suivant les normes de distanciation sociale au Musée Posavje à Brežice, en Slovénie, © ICOM SEE

Les **revenus générés** jouent un rôle important dans le budget du musée et pour sa solidité financière. Cependant, lorsqu'ils sont interrogés sur le sujet, 60 % des directeurs affirment que les revenus générés par leur institution (ex. la vente de billets, la boutique, le café/restaurant, le merchandising, les licences, la location de salle et la programmation¹⁴) sont inférieurs à 20 %. Seize pour cent déclarent que les revenus générés atteignent 21 à 40 % de leur revenu global ; 10 % des participants les chiffrent entre 41 et 60 %. Seulement 8 % des directeurs ont réussi à être auto-suffisants et ont la garantie de générer un revenu qui s'élève entre 81 et 100 pour cent.

¹⁴ Certains dirigeants incluent les **dons** philanthropiques dans les revenus générés.

FIGURE 9 : POURCENTAGE DES REVENUS GÉNÉRÉS DANS LE BUDGET ANNUEL



Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

En analysant ces données par type de musées, les résultats de l'enquête montrent que les musées universitaires génèrent le plus faible pourcentage de revenus, suivis par les musées régionaux ou tenus par les collectivités locales et, enfin par les



Promotion de publications de musées au Salon International du Livre INTERLIBER à Zagreb, en Croatie © Musée Ethnographique (Zagreb, Croatia)

musées nationaux. Sans surprise, les musées indépendants et privés génèrent au contraire les revenus les plus importants.

En examinant les similitudes régionales,

- les niveaux de revenus les plus bas sont observés en Europe,
- l'Afrique fait également mention de faibles revenus et
- les dirigeants d'Asie et d'Amérique latine rapportent les pourcentages de revenus les plus élevés.

En ce qui concerne le contrôle autonome de la **(ii) structure organisationnelle**, les données de l'enquête révèlent que :

- 35 % des participants disent avoir besoin de l'approbation du Conseil d'administration en cas de restructuration organisationnelle,
- 28 % des participants peuvent effectuer des changements, mais uniquement s'ils sont approuvés par le Conseil d'administration et le gouvernement,



Défilé de Mode traditionnel au Musée Ethnographique de Zagreb, en Croatie © Musée Ethnographique (Zagreb, Croatie)

- 23 % des participants bénéficient d'une complète autonomie et les
- 14 % restant ne peuvent pas modifier la structure organisationnelle.

Une partie de la structure organisationnelle concerne les ressources humaines, ce qui inclut le recrutement et les effectifs. Vingt pour cent des directeurs déclarent avoir une complète autonomie dans la définition du nombre de postes requis dans le musée. Trente pour cent des dirigeants ont besoin de l'approbation du Conseil d'administration. Trente pour cent affirment qu'à la fois le Conseil d'administration et le gouvernement doivent donner leur accord. Les vingt pour cent restant n'ont aucun pouvoir décisionnel sur le nombre de postes à pourvoir dans leur musée.

Quand il s'agit de choisir et nommer de nouveaux employés, la moitié (50 %) des directeurs déclare toutefois bénéficier d'une totale liberté. L'approbation du Conseil d'administration et du gouvernement est obligatoire pour 38 % des participants. Et 12 % des directeurs ne bénéficient d'aucune indépendance en ce qui concerne le recrutement de nouveaux employés.

“

De nouvelles embauches signifient une augmentation de budget, et nous sommes conscients que les fonctionnaires sont bien protégés par la loi. Cela exerce une influence sur l'autonomie accordée dans le domaine [des ressources humaines].

Europe

Enfin, concernant l'autonomie relative au **(iii) programme culturel** du musée, les données de l'enquête montrent que l'intervention du Conseil d'administration ou du gouvernement est plus basse pour tout ce qui se rapporte au processus de développement des expositions et de la programmation. Les dirigeants des musées semblent exercer une plus grande influence dans ce domaine : 69 % des participants bénéficient

d'une totale autonomie pour prendre les décisions relatives à ces sujets, 17 % ont besoin de l'approbation du Conseil d'administration, 11 % ont besoin de l'autorisation du Conseil d'administration et du gouvernement, et malheureusement, 2 % n'ont absolument aucun pouvoir décisionnel sur les expositions et les programmes.

Une fois ces facteurs pris en compte, les données - analysées par région - montrent la manière dont le degré général d'autonomie se classe du plus élevé au bas :

- Amérique du Nord (77 %)
- Océanie (59 %)
- Moyen-Orient (57 %)
- Amérique latine (51 %)
- Europe (50 %)
- Asie (47,7 %)
- Afrique (47 %)

“

Nous profitons d'une grande autonomie en termes de créativité, comme pour les activités créatives liées à la planification, au développement et à la proposition d'idées. Mais nous sommes limités en matière de communication ou publication, car nous sommes séparés du département institutionnel en charge de la communication, et qui est très contrôlé. [...] Des formulaires, tellement de formulaires, le niveau de sécurité semble excessif.

Moyen-Orient



Des visiteurs s'appuient sur l'interprétation digitale au Musée Posavje à Brežice, en Slovénie, © ICOM SEE

“

*Je pense qu'il est nécessaire de davantage répartir les responsabilités et être plus représentatif de la société en s'écartant des modèles de gouvernance traditionnels. [...] Ce doit être une juste responsabilité, et ce doit aussi être un juste **modèle de gouvernance**. [...] Sur le plan légal, nous assumerons toujours nos responsabilités vis-à-vis du Conseil d'administration, mais nous essayons de développer des modèles qui - en pratique - permettent à d'**autres voix** de s'exprimer bien plus qu'avant.*

Europe

3 / DÉFIS

La pandémie a attiré l'attention sur une série de défis actuels auxquels le secteur muséal est confronté, et dont certains sont en lien avec le management quotidien de l'institution. Il existe également des préoccupations plus larges concernant le futur rôle des musées, leur rôle social et leurs modèles d'entreprise et de gouvernance.

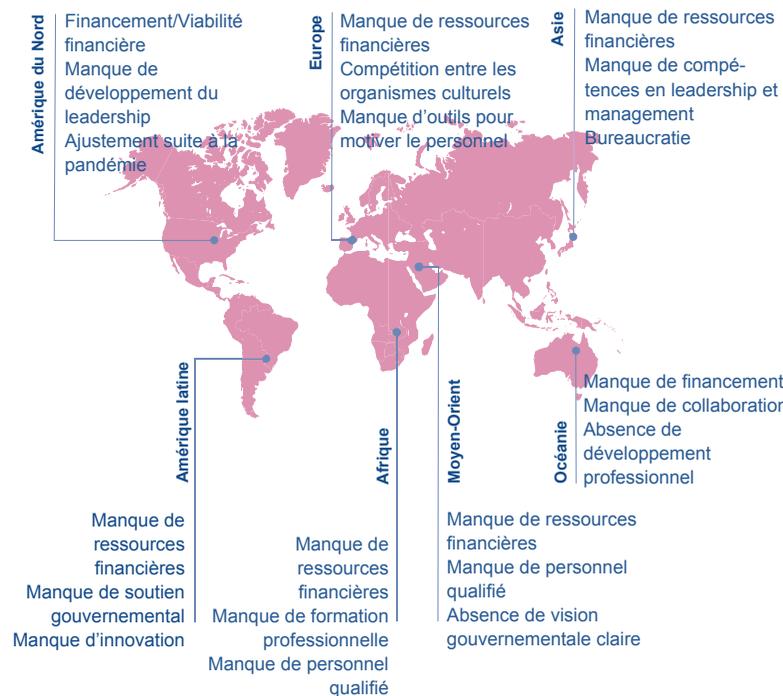
Le futur rôle des musées se rapportera à l'engagement du public, à la durabilité, à la technologie et à la résilience

financière, ce qui exige souvent un ensemble de nouvelles compétences telles que

- la recherche de nouvelles sources de revenus,
- le développement et la formation du personnel,
- l'établissement d'un rapport d'équilibre entre les pratiques académiques et commerciales,
- la refonte du leadership, l'instauration d'une culture organisationnelle adaptable et réactive, et
- la mise en place d'une assistance professionnelle et d'une formation au leadership.

Une comparaison régionale des problématiques actuelles recueillies auprès des participants à l'enquête révèle de nombreuses similarités ; le manque de financement et le manque de développement professionnel sont des préoccupations communes :

FIGURE 10 : PROBLÉMATIQUES ACTUELLES POUR LES DIRIGEANTS PAR RÉGION



Source: Enquête mondiale d'INTERCOM sur le leadership des musées 2021

La deuxième série concerne le rôle des musées dans la société. De nombreux directeurs de musées décrivent la pandémie comme une période de profonde remise en question et de quête en termes de besoins sociétaux. Redéfinir ce rôle social est une mission cruciale pour chaque dirigeant de musée.

De plus, il existe des déséquilibres ayant besoin d'être résolus pour faire face à l'avenir des musées. La Covid-19 a encore été un exemple de la manière dont les institutions les plus riches, les plus grandes et les plus puissantes survivent souvent, pendant que les institutions locales ou de moindre envergure luttent péniblement. La révision de la gouvernance existante des musées et des modèles d'entreprise, qui pourraient être davantage répartis et représentatifs de la société, est par conséquent un autre sujet critique du secteur muséal.

“ *L'une des causes identifiées est que les relations de pouvoir des musées fonctionnent mal, car en dépit de tous les efforts que nous avons fait, en collaboration avec les organisations communautaires et autres, nous continuons de travailler avec une tranche sociétale très sélective. Le modèle a quelque chose de fondamentalement faussé qu'aucune équipe d'apprenants ou conservateurs activistes ne seront en mesure de changer. Nous devons donc **reconsidérer ce qu'est le musée.*** ”

Europe

“ *Notre modèle économique ne fonctionne pas. C'est un échec. Nous devons Moyen-Orient **type de modèle d'entreprise différent** [...] Il est toujours soumis à des compétences limitées, des ressources limitées, un budget limité, n'est-ce pas ? Le but est donc toujours de faire des économies. [...] Cela relève davantage d'une technique de survie.* ”

Moyen-Orient

FUTUR SOUTIEN

1 / COMMENT PRÉPARER LES DIRIGEANTS DES MUSÉES ? DIRIGER EN PREMIÈRE LIGNE EN PÉRIODE DE CHANGEMENT ET DE CRISE

Espérons que les musées ressortent plus forts de cette pandémie. Espérons que la Covid-19 nous a conduit vers une flexibilité et résilience accrues. Cependant, ne soyons pas présomptueux en partant du principe qu'une autre crise - politique, économique, sociale ou un désastre sanitaire mondial similaire - ne surviendra pas dans les décennies à venir. À cet égard, considérons que la Covid-19 nous a ouvert les yeux. Toutes industries confondues, la leçon clé à tirer est : comment pouvons-nous préparer nos dirigeants à un avenir incertain ? Comment s'assurer que nous pouvons faire preuve de davantage de résilience et de flexibilité pour survivre à une crise mondiale dont l'impact affecte tous les aspects de la société ? Comment soutenir nos dirigeants



Une exposition au Musée Ethnographique de Zagreb, en Croatie © Musée Ethnographique (Zagreb, Croatie)

de musées afin de transformer les défis susmentionnés en opportunités ?

Trouver une réponse à la question cruciale du rôle que le comité ICOM pourrait jouer à l'avenir, et de quelle manière il pourrait apporter son aide la plus efficace, innovante et stimulante possible - donne matière à réflexion. Il n'y a ici aucune distinction régionale particulière. Tous les dirigeants se sont plus ou moins mis d'accord sur les formes de soutien et de suivi les plus essentielles. Le **réseau**, **l'échange de connaissances** et de **meilleures pratiques**, et le **développement professionnel** – notamment **la formation au leadership** et le **mentorat/conseil en leadership** – ont été les formes de soutien les plus souvent citées parmi tous les domaines de soutien potentiels exprimés par les leaders qui ont donné de leur temps et partagé leurs réflexions au travers de l'enquête, et nous leur en sommes sincèrement reconnaissants.

“

*Je suis fermement convaincu de l'utilité du **réseau**, mais je pense aussi à mes collègues. Beaucoup d'entre eux apprennent encore sur le tas. Je leur dis toujours que quelqu'un n'a pas réussi à fermer l'œil à cause du même problème. Décroche ton téléphone, utilise ton ordinateur et trouve ce collègue, car les meilleures et les pires pratiques existent déjà. Je pense que de manière générale, mais notamment pour les directeurs de musées de petite ou moyenne taille, ces compétences de réseau vont revêtir davantage d'importance. Je ne parle pas du réseau local, mais plutôt **des réseaux nationaux et internationaux**.*

Europe

“

*Les programmes de mentorat basés sur des **échanges personnels - en personne** - sont très importants pour moi.*

Amérique du Nord

“

Le **cadre international** est primordial car votre situation peut complètement être remise en perspective par une autre situation. Il ne s'agit pas seulement de vous, qui vous débrouillez seul avec vos difficultés, de nombreux directeurs le font aussi. Je pense qu'au-delà du développement de ses compétences personnelles, il faut savoir que d'autres personnes sont confrontées au même problème - que ce soit en Asie, en Afrique ou dans les Amériques - nous sommes tous confrontés à des difficultés similaires.

Europe

“

J'essaie d'étudier la recherche de financement et la durabilité. La recherche de financement est problématique. Je tente de convaincre les autres et le conseil que nous devrions embaucher un agent en charge des subventions. Oui, une personne qui s'occupe de soumettre des candidatures pour des subventions. Je m'attelle également à développer des compétences commerciales.

Afrique

“

Les compétences en matière de recherche de financement, notamment pour les plus petits musées reposent souvent directement sur le directeur, et je pense qu'à l'avenir ces tâches vont devenir bien plus importantes et chronophages.

Europe

“

La gestion de projet [...] j'ai besoin d'améliorer ma gestion du temps et des ressources. Ce ne se limite pas seulement à un emploi du temps avec une liste de choses à faire dans un certain délai, mais également des ressources nécessaires, n'est-ce pas ? Aussi [...] un cours sur **la rédaction de politiques**.

Moyen-Orient



Des enfants profitent des activités manuelles proposées par le Musée Copperbelt à Ndola, en Zambie © ICOM ZAMBIA

“

Les personnes issues du secteur privé viennent régulièrement au musée en nous interrogeant sur les « résultats ». Ils sont très **motivés par les résultats**. [...] Avant cela, lorsque je travaillais pour une institution gouvernementale, ils ne s'intéressaient pas tant aux résultats, mais plutôt au rendement. Ils observaient que nous avions eu 100 000 visiteurs l'année d'avant et nous demandaient si l'on pouvait en attirer 120 000 l'année suivante. Ils s'intéressaient à ce genre de résultats quantitatifs. Tandis que dans le monde des affaires, ils ne s'intéressent pas tant aux nombres, mais aux résultats.

Asie

2 / PROGRAMME INTERNATIONAL DE CONSEIL EN LEADERSHIP (MENTORAT)

Afin de comprendre et mesurer l'impact socio-économique des crises mondiales sur les musées, la recherche menée par INTERCOM montre que le capital humain est essentiel et qu'il doit être soutenu au travers d'initiatives pertinentes pour renforcer les capacités, valoriser les individus, offrir des opportunités de mise en réseau et permettre l'échange des meilleures pratiques. La recherche permet de penser qu'il existe des similarités en termes de défis rencontrés et des différences régionales dans la manière d'y faire face. Pour exploiter au maximum l'utilisation des meilleures pratiques et une approche personnelle, il est recommandé de développer un programme mondial de conseil en leadership (mentorat). Un programme de ce type encouragerait la culture du partage au sein d'une communauté professionnelle dans laquelle la connaissance commune est accessible et adaptée à des besoins spécifiques. En stimulant le potentiel individuel des dirigeants à travers le monde, l'ICOM peut renforcer sa position mondiale dans le but de refaçonner et réévaluer le travail du secteur muséal pour la prochaine décennie.



Le Musée Posavje à Brežice, en Slovénie, © ICOM SEE

L'enquête et les entretiens menés par INTERCOM ont également mis en avant les besoins des dirigeants en rapport avec la refonte de leurs valeurs, ainsi que la communication à la fois interne et externe avec leurs collaborateurs, publics et parties prenantes. L'adoption du numérique n'est plus une question technique mais une démarche essentielle et centrale du métier - l'interaction avec les publics et leur engagement. Un modèle de mentorat pourrait aussi répondre à ces besoins en regroupant mentors et filleuls en fonction des buts et des besoins identifiés. De fait, tous les participants ont confirmé le basculement de l'engagement sur site en faveur du numérique, et un certain nombre de dirigeants de musées ont exprimé avoir besoin d'acquérir des connaissances dans ce domaine.

Un programme de mentorat pourrait également aider les dirigeants des musées à faire davantage preuve d'introspection. Afin d'amener des changements dans leurs musées, ils doivent être prêts à également repenser leur propre rôle. L'environnement de travail le plus complexe exige du travail en équipe et une authentique approche collaborative. Une étude menée par Egon Zehnder en 2021 révèle que « neuf participants sur dix ont convenu que le PDG s'est retrouvé entouré de voix plus fortes, plus diverses et divergentes, au cours des dernières années – comme l'a dit l'un de vos pairs, il essuie « un tsunami d'informations et d'opinions », cela ajoute sans nul doute un stress supplémentaire au dirigeant.¹⁵

Un programme de mentorat pourrait offrir le soutien nécessaire à un changement individuel, et il pourrait répondre à l'une des critiques les plus fréquentes faites aux dirigeants, à savoir, qu'ils n'écoutent personne. L'étude de Egon Zehnder indique que l'absence d'écoute et l'impatience envers autrui sont perçues comme deux points aveugles significatifs observés chez les dirigeants¹⁶ – de nombreux professionnels du musée se plaignent aussi souvent que leurs voix ne portent pas suffisamment. Évidemment, la question

¹⁵ Egon Zehnder, 2021, *It starts with the CEO: A global study*, <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1633076072-1521a75915a12537477d-902499a47cf0.pdf>.

¹⁶ Egon Zehnder, 2021.

à se poser est : pourquoi ? Est-ce le nombre de voix ou le manque de perspective commune ? Le mentorat devrait être un processus sain grâce auquel il est possible de trouver certaines réponses.

3 / ORGANIGRAMME

Les crises ont également induit de nouvelles problématiques au programme quotidien des musées : les procédures sanitaires et de sécurité ont changé, de nombreuses activités se font en ligne, et un nombre considérable d'employés sont en télétravail. De nouveaux rôles se sont développés dans le secteur informatique, et de nombreux dirigeants ont identifié que le personnel des musées manque de compétences dans ce domaine. Les grands musées peuvent avoir une équipe bien installée en charge du contenu numérique, du marketing digital, du jeu vidéo et des autres indispensables en matière d'engagement virtuel du public de haute qualité, mais de nombreux musées de petite ou moyenne capacité manquent cruellement de tels soutiens. Leurs autorités ne perçoivent pas la nécessité d'accroître le nombre de collaborateurs dans les musées et entravent donc toute nouvelle embauche dans le secteur. L'enquête d'INTERCOM indique que la liberté totale des directeurs en matière de création de poste dans les musées est un fait rarissime.

Le financement et la recherche de fonds ont été des problématiques clé soulevées par cette recherche. Toutefois, ce point a été classé comme n'étant pas une priorité sur la liste des compétences requises établies par les dirigeants des musées eux-mêmes. Cela révèle probablement une dépendance tenace aux financements publics ; pourtant, le rapport de l'ICOM sur les impacts de la Covid-19, établi dans le même temps, indique que d'importantes diminutions sont attendues dans le financement des musées, et ce à un niveau mondial.¹⁸ Voilà un domaine dans lequel de nouvelles compétences et de nouveaux rôles sont nécessaires au plus

¹⁷ ICOM, 2021b.



Dr Prokůpek, analyste de l'équipe de recherche d'INTERCOM en Gestion de Musées, présente les conclusions préliminaires tirées par l'équipe au SYMPOSIUM INTERNETIONAL DE L'ICOM de 2021 © ICOM CZECH

haut niveau dans les musées, non pas dans la recherche de fonds traditionnelle mais dans le développement d'une résilience financière des musées.

Ainsi, il est peut-être temps de revoir les rôles et les compétences nécessaires au sein des musées afin de prospérer pendant les prochaines décennies du 21^{ème} siècle. L'actuel cadre européen de référence de l'ICOM pour les métiers du musée a été établi par le Comité international pour la formation du personnel (ICTOP) en 2008.¹⁸ Nous préconisons qu'il soit mis à jour afin de refléter les nouvelles circonstances dans lesquelles les musées évoluent désormais, et étendu pour inclure les cadres de référence pour les professionnels des musées de toutes les régions du monde. Nous proposons que l'ICOM, en tant qu'organisation professionnelle internationale, soutienne INTERCOM, ICTOP et les autres comités internationaux partenaires dans la rédaction d'une première version de ces

¹⁸ A. Ruge, 2008, *Museum professions – a European frame of reference* (Berlin: ICOM International Committee for the Training of Personnel), http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum-Profession_frame_of_reference_2008.pdf.



Atelier RE-ORG STORAGE organisé à Zagreb en collaboration avec l'ICOM et l'ICCROM © Musée Ethnographique (Zagreb, Croatie)

nouveaux cadres de référence universels.

4 / PLATEFORME DE PARTAGE DES CONNAISSANCES D'INTERCOM POUR LE LEADERSHIP DES MUSÉES

De nombreuses recommandations de ce rapport soulignent des initiatives ayant pour but de soutenir les actuels dirigeants des musées dans le monde. Ces idées peuvent être mises en œuvre au travers du développement d'une plateforme - ou portail - en ligne. Ce portail est destiné à être un recueil - ou référentiel - de ressources, de réseaux de leadership, de programmes de renforcement des capacités, de mentorat, d'initiatives en matière de défense d'intérêts et de cas d'études pour les dirigeants des musées à travers le monde. Cette initiative sera au centre du prochain projet d'INTERCOM, et l'équipe de projet est ouverte à toutes vos idées et contributions.

CONCLUSION

Le premier projet de recherche d'INTERCOM sur le leadership des musées a étudié les réalités liées à la manière dont les musées sont dirigés lors de crises mondiales au long cours, et de nombreuses similitudes paraissent évidentes en raison de la menace globale induite par la Covid-19. Cependant, des différences régionales ont aussi été identifiées, bien qu'elles exigent une recherche approfondie à mener au cours de la prochaine étape du projet. Ce projet de recherche initial a posé un jalon à partir duquel comprendre les réalités actuelles du leadership muséal dans les différentes régions du monde. Nous espérons mener une étude régulière, tous les ans ou tous les deux ans, afin d'élaborer cet ensemble de données et obtenir un aperçu de la manière dont le leadership muséal et les défis connexes évoluent dans le temps. Cette actuelle recherche nous a donné un aperçu de la façon dont les dirigeants des musées ont géré les impacts de la Covid-19 sur le court terme et le long terme, à la lumière des nombreux défis existants qu'ils rencontrent.

Cette analyse du leadership des musées a également identifié les faiblesses des anciennes pratiques de gouvernance qui ont contribué à la situation vulnérable dans laquelle se trouvent les musées. Cela a aidé INTERCOM à remettre en contexte l'impact des crises, en fonction des différentes cultures de leadership qui prédominent dans des régions spécifiques du monde. La perception de la dépendance envers le soutien du gouvernement et le degré d'autonomie diffèrent selon les régions.

Inéluctablement, l'engagement en ligne du public, associé au contenu numérique spécifique adapté aux nouveaux publics, donne de porter un nouveau regard sur les tendances et besoins des musées. Cette recherche a pour but d'identifier la manière dont les dirigeants gèrent ces nouvelles demandes. De nombreux musées manquent de fonds supplémentaires, de l'équipement sophistiqué et du personnel compétent exigés par la création de programmes numériques efficaces. Ce secteur est extrêmement compétitif, et seul un engagement numérique de haute qualité attirera les utilisateurs et les publics. D'autre part, il est difficile de monétiser l'offre en ligne, et les revenus sur site ont considérablement diminués dans un grand nombre de musées à travers le monde. Les dirigeants des musées se retrouvent en difficulté face à la compétitivité de ce marché, et ils peinent à tenir le rythme soutenu qu'imposent la technologie et l'innovation du monde numérique.



Alenka Černelič Krošelj, Directrice du Musée Posavje à Brežice, en Slovénie, discute avec les visiteurs dans les galeries © ICOM SEE

Cette recherche présente de précieux éclairages, et les données de l'enquête sont accessibles dans cette publication et en ligne. Le projet a atteint son objectif en disséminant largement les découvertes réalisées au travers de la recherche sur le leadership mondial des musées au profit de l'ICOM et de ses membres. Il fournit également aux dirigeants des musées des données à partir desquelles développer des initiatives spécifiques en matière de renforcement des capacités et de résilience. Elles offriront aux dirigeants des musées des solutions, des ressources et des cas d'étude qui les aideront à développer leurs activités.

Accroître la résilience des musées est un effort commun aux professionnels des musées qui s'encouragent mutuellement par leurs connaissances et leurs approches innovantes. Une question reste en suspens quant aux outils utilisés par les dirigeants pour renforcer la résilience de leurs institutions et pourquoi il est important de mettre l'accent sur ce point. En dépit du fait que cette recherche ait réussi à déterminer les principaux domaines nécessitant de l'aide, une idée claire de ce qu'est la résilience et de comment la développer n'a pas encore été définie. Cependant, la demande omniprésente de flexibilité et de changement montre clairement que les dirigeants ne pensent pas que l'entreprise muséale retrouvera des « normes » antérieures à la pandémie. Nous avons tous pleinement conscience que la Covid-19 a mis les musées du monde entier à l'épreuve et les a forcés à s'adapter à ce que l'on appelle « la nouvelle normalité » ; elle est aussi devenue un agent de changement et de croissance professionnelle. Fort de l'expertise de ses membres, l'ICOM est en mesure d'assumer un rôle majeur dans le soutien apporté à cette croissance.

De plus, ce projet a démontré l'importance de la collaboration et de la coopération au sein de l'ICOM, en tant que vecteur mondial du soutien apporté aux musées. Certes, les comités nationaux et internationaux se sont avérés essentiels, mais les alliances régionales se sont également montrées pertinentes en gérant plus efficacement les différences et les besoins que les autres acteurs du monde muséal.

Les productions du projet ont été achevées comme prévu. Ce rapport est disponible sous format papier et numérique en quatre langues (anglais, français, espagnol et arabe). Lors de la prochaine étape, nous avons l'intention d'y ajouter des versions chinoise et russe.

La production la plus précieuse de cette recherche sont les récits d'expériences des dirigeants des musées qui nous permettront de développer une Plateforme de partage des connaissances INTERCOM pour le Leadership des musées. Grâce à elle, nous pourrions fournir des ressources et des activités de renforcement des capacités centrées sur le développement des compétences en leadership. Cette démarche sera complétée par des activités et des événements régionaux en présentiel afin de soutenir encore davantage le développement du leadership des musées auprès des dirigeants de ces institutions dans le monde.

De plus, nous proposons de développer un programme international de conseil en leadership pour aider au renforcement de la résilience des musées. De cette manière, les précieuses expériences des dirigeants internationaux pourront être partagées, et spécifiquement adaptées aux besoins régionaux. L'équipe de projet désire s'appuyer sur les échanges issus du Symposium international de l'ICOM à Prague en août 2021, et où les premières découvertes de ce rapport INTERCOM ont été partagées. En outre, le thème du leadership a été ajouté au programme et aux réunions conjointes de la Conférence Générale de l'ICOM qui aura lieu à Prague en 2022.

En dehors du principal événement prévu à Prague, le projet sur le leadership a aussi été disséminé lors de plusieurs colloques, y compris la conférence *Solidarity in Culture* (conférence internationale en ligne, Zagreb, Croatie, mars 2021), la conférence et la rencontre annuelle d'INTERCOM (événement hybride, Bakou, Azerbaïdjan, octobre 2021) et le colloque ICOM SEE (réunion en présence, Brežice, Slovénie, novembre 2021).

En conclusion, l'équipe de recherche d'INTERCOM souhaiterait mettre l'accent sur la nouvelle ère dans laquelle



Colloque de l'ICOM SEE à Brežice, en Slovénie © ICOM SEE

les musées entrent. Une ère qui soutiendra le développement des pratiques de leadership et qui influencera le fonctionnement des organisations. L'enquête et les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche confirment tous cette tendance. Le message clé à délivrer aux dirigeants est de faire des choix judicieux lors de la mise en œuvre de changements dans leurs institutions afin de répondre aux différentes attentes de leurs parties prenantes, de leurs organismes de financement et de leurs publics.

Un nombre croissant d'initiatives numériques sont en cours de développement dans les musées. Cette réalité a un immense impact sur l'ensemble des compétences traditionnelles attendues chez les employés des musées. La question de l'expertise muséale devra évoluer à plusieurs niveaux allant d'une transformation stratégique et génératrice de ressources, à la transformation numérique des institutions, ce qui exigera d'avoir une équipe dotée de connaissances techniques et de compétences liées à l'engagement du public. Les dirigeants sont

tenus d'avoir une vision et d'explorer de nouvelles perspectives pour les institutions. La première question qui se pose pour un grand nombre est de savoir comment guider l'institution vers l'avenir souhaité par les professionnels du musée, et dans quelle mesure la dépendance envers les gouvernements et autorités locales peut être utile lors de ce processus.

Diriger un musée signifie choisir les chemins à explorer et ceux à éviter. Au fil de ce voyage, les dirigeants ont à leur disposition un outil clé : la prise de décision, elle permet d'évaluer les risques et de développer les opportunités. En empruntant ce chemin, les dirigeants rencontrent des obstacles, internes et externes, des crises mondiales et locales, qu'ils sont censés surmonter ou éliminer grâce à l'aide de diverses parties prenantes et à l'utilisation d'approches et de stratégies créatives et innovantes. L'objectif principal est de renforcer la résilience des musées afin de les valoriser et qu'ils soient en mesure de poursuivre l'accomplissement de leur mission. En anticipant les défis, les dirigeants initient la création de mesures efficaces pour les relever. Les dirigeants posent des jalons en faveur du changement en équilibrant judicieusement les risques et les opportunités qui s'offrent à leurs musées, et la nécessité du changement a été l'épicentre même de ce projet INTERCOM.

Nous adressons nos plus sincères remerciements aux 906 dirigeants de musées à travers le monde qui ont contribué à cette étude, et nous avons hâte de travailler avec eux et leurs collaborateurs pour trouver des moyens efficaces de les soutenir à l'avenir dans le leadership de leurs institutions.



RÉFÉRENCES

Abruzzo, J. 1991. 'Forecast for the Nineties.' *International Arts Manager*, pp. 41–43.

Ackerson, A. W. y Baldwin, J. H. 2019. *Leadership Matters. Leading Museums in an Age of Discord*. London: Rowman & Littlefield.

Alvinus, A. 2017. *Contemporary Leadership Challenges*. Rijeka: InTech.

American Alliance of Museums. s. f. 'Alliance Reference Guide: Developing a Mission Statement'. <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/developing-a-mission-statement-final.pdf>.

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 2019. 'Definición de las regiones'. Naciones Unidas. <https://population.un.org/wpp/DefinitionOfRegions/>.

Duncan, C. 1995. *Civilizing Rituals*. Inside Public Art Museums. London: Routledge.

Egon Zehnder. 2021. *It starts with the CEO: A global study*. <https://www.egonzehnder.com/cdn/serve/article-pdf/1633076072-1521a75915a12537477d902499a47cfo.pdf>.

Johnson, J. I. y Sobczak, P. D. 2021. 'Leadership and Leader Development: Perspectives from Museum and

Academic Library Professionals.’ *Curator: The Museum Journal*, Vol. 64, No. 2, pp. 269-295

Mills-Scofield, D. 2012. ‘It’s Not Just Semantics: Managing Outcomes Vs. Outputs’. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/11/its-not-just-semantics-managing-outcomes>.

Moore, K., ed. 1994. *Museum Management*. London: Routledge.

Suchy, S. 2004. *Leading with Passion. Change Management in the 21st - Century Museum*. Plymouth: AltaMira.

ICOM. 2021a. ICOM Reporte Anual 2020. <https://www.canva.com/design/DAEeKAYxvIo/view#2>.

ICOM. 2021b. *Museos, profesionales de museos y Covid-19: tercera encuesta*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf.

NEMO. 2020. Encuesta sobre el impacto de la situación de COVID-19 en los museos de Europa: Informe final. https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf.

Ruge, A. 2008. *Museum professions - a European frame of reference* (Berlín: Comité Internacional de Formación de Personal del ICOM). http://ictop.org/wp-content/uploads/2019/06/ICTOP-Museum-Profession_frame_of_reference_2008.pdf.

Tunney, D. 1997. “Los amigos del mundo se reúnen en medio del pasado de México”. *LOOK*, marzo, pp. 12-13

ANNEXE A

Questionnaire d'enquête

Français

Il y a deux raisons principales pour lesquelles INTERCOM entreprend ce projet de recherche et vous invite à y participer.

La première raison est que, bien qu'il existe de nombreuses études sur le leadership en général (et un nombre croissant sur le leadership muséal en particulier), il n'y a pas d'image générale du leadership muséal qui capture les différences entre les contextes culturels. C'est cette variation qu'INTERCOM cherche à identifier à travers cette étude.

La deuxième raison tient à la pandémie actuelle, à l'impact qu'elle a eu sur les musées et à l'effort exceptionnel qu'elle exige de ses dirigeants. Les dirigeants des musées du monde sont-ils suffisamment préparés et soutenus pour surmonter cette crise? De quel soutien nos dirigeants auront-ils besoin à l'avenir alors que des événements imprévus deviendront la «nouvelle norme»? Comment les dirigeants articulent-ils la valeur des musées dans un monde où la Covid-19 change la nature de l'expérience muséale?

Cette enquête s'adresse aux Directeurs, Directeurs Associés et Chefs de Département des musées. Nous savons que vous êtes des personnes très occupées et INTERCOM vous remercie de votre temps et de votre volonté de participer à cette enquête. Les réponses combinées fourniront une image du leadership des musées à travers le monde - les différences qui existent en raison de la variation culturelle et ce qui est commun malgré les différences. Vos réponses aideront INTERCOM à planifier son programme de soutien actuel et futur aux dirigeants de musées alors que nous nous tournons vers la prochaine décennie. Toutes vos réponses seront traitées de manière anonyme et confidentielle.

OU VOUS TRAVAILLEZ

Ces premières questions nous aideront à comprendre le contexte dans lequel vous travaillez.

1. Etes vous

- une femme
- un homme
- Préfère ne pas dire
- Autre (Veuillez décrire)

2. Dans quel pays travaillez-vous?

3. Choisissez celui qui décrit le mieux le type de musée dans lequel vous travaillez:

- Un musée d'art
- Un musée d'histoire naturelle
- Un musée d'histoire
- Un musée scientifique ou un centre scientifique
- Un musée pour enfants
- Un musée de la guerre ou militaire
- Un musée rattaché à un site archéologique
- Un autre type de musée (veuillez décrire)

4. Le musée dans lequel vous travaillez est-il:

- Un musée national
- Un musée régional ou local
- Un musée indépendant (organisme de bienfaisance enregistré, fiducie, etc.)
- Un musée universitaire
- Un musée privé
- Un musée dirigé par son fondateur
- Autre (Veuillez décrire)

OU VOUS TRAVAILLEZ

5. Votre musée est-il financé par (choisissez tout ce qui s'applique):

Un gouvernement national (quel%?)

Un gouvernement régional (quel%?)

Un gouvernement local (quel%?)

Autre (Veuillez décrire)

6. Quel pourcentage de votre budget annuel provient des revenus d'activité?

- 0 - 20%
- 21 - 40%
- 41 - 60%
- 61 - 80%
- 81 - 100%

7. Pouvez-vous conserver ces revenus et choisir comment ils sont utilisés pour le musée?

- Oui
- Non
- Oui, mais seulement une partie (veuillez préciser quel pourcentage de vos revenus professionnels vous pouvez conserver)

VOTRE ROLE DE LEADERSHIP

8. Qu'est-ce qui décrit le mieux votre rôle de leadership? Êtes-vous:

- Un directeur
- Un directeur associé / adjoint
- Autre (Veuillez décrire)

9. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?

- Plus de 10 ans
- Entre 5 et 9 ans
- Moins de 5 ans

10. Le processus de nomination est-il dans votre pays:

- Sélection par concours
- Nomination gouvernementale
- Une combinaison des deux
- Un autre processus (Veuillez décrire)

11. Lorsque vous postuliez pour ce poste, quels 3 critères étaient considérés comme les plus importants dans la sélection d'un administrateur?

- Expertise académique et sa réputation
- Expérience professionnel dans un musées ou le secteur culturel
- Capacités au management d'équipes
- Compétences en collecte de fonds
- Volonté de mettre en œuvre la politique du gouvernement
- Capacité à la gestion des publics
- Capacité à traiter avec des partenaires extérieurs
- Une qualification de dirigeant
- Bonne gestion financière
- Capacité de mettre œuvre une vision
- Autre (Veuillez décrire)

VOTRE ROLE DE LEADERSHIP

12. En vous basant sur votre propre expérience de leadership, quelles sont les 3 compétences et qualités les plus importantes qui, selon vous, sont nécessaires pour être un leader de musée efficace et prospère? Est-ce (choix multiple):

- Adaptabilité
- Ouverture au changement
- Connaissance de soi
- Expertise académique
- Expérience dans le domaine muséal
- Capacité à gérer les parties prenantes internes et externes
- Engager les autres à réaliser la mission et la vision du musée
- Gestion des ressources
- Recherche de fonds supplémentaires
- Plaidoyer
- Autre (Veuillez décrire)

13. En tant que directeur, pouvez-vous décider du nombre d'emplois requis dans votre musée?

- Oui, j'ai une totale autonomie pour le faire
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration et du gouvernement
- Non

14. En tant que directeur, pouvez-vous choisir et nommer votre propre personnel?

- Oui, j'ai une totale autonomie pour le faire
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration et du gouvernement
- Non

15. En tant que directeur, pouvez-vous modifier la structure organisationnelle?

- Oui, j'ai une totale autonomie pour le faire
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration et du gouvernement
- Non

VOTRE ROLE DE LEADERSHIP

16. En tant que directeur, pouvez-vous décider comment votre budget annuel est utilisé?

- Oui, j'ai une totale autonomie pour le faire
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration et du gouvernement
- Non

17. En tant que directeur, pouvez-vous décider des expositions et des programmes?

- Oui, j'ai une totale autonomie pour le faire
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration
- Seulement avec l'approbation du Conseil d'Administration et du gouvernement
- Non

18. Est-il facile/difficile de mettre en œuvre des changements dans vos musées ?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Restructuration organisationnelle | <input type="radio"/> |
| Numérisation | <input type="radio"/> |
| Décolonisation des collections | <input type="radio"/> |
| Changements budgétaires et financiers | <input type="radio"/> |
| Changements dans les ressources humaines | <input type="radio"/> |
| Mettre en œuvre une nouvelle vision | <input type="radio"/> |

(1 = très facile, 2 = un peu facile, 3 = pas facile, 4 = très difficile, 5 = impossible)

19. Si vous avez répondu pas facile, très difficile ou impossible, quels étaient les 3 principaux facteurs qui travaillaient contre le changement:

- Bureaucratie
- Le personnel est nommé par le gouvernement et n'est guère incité à changer de pratique
- Manque de vision claire du changement
- Pas assez de ressources
- Manque de soutien du Conseil
- Manque de soutien du gouvernement
- Autre (Veuillez décrire)

VOTRE ROLE DE LEADERSHIP

20. En repensant à votre temps en tant que directeur, quels sont les changements les plus importants que vous avez pu apporter?

21. Quels sont les 3 principaux facteurs qui vous ont le plus aidé à rendre ce changement possible?

- Une vision claire de ce qui était nécessaire et pourquoi
- Un personnel engagé
- Un conseil exécutif de soutien
- Le soutien du gouvernement
- Un financement suffisant
- Une pertinence pour le public et / ou les parties prenantes
- Un calendrier
- Autre (Veuillez décrire)

SOUTENIR LE LEADERSHIP DES MUSÉES

22. Quels types de développement professionnel vous ont aidé à développer la confiance et les compétences nécessaires pour devenir un leader de musée (choix multiple):

- La spécialisation académique et la réputation
- Des cours spécifiques de leadership muséal
- Des associations professionnelles
- Des cours d'études muséales
- Des cours d'études commerciales
- Une appartenance à des associations professionnelles
- Autre (Veuillez décrire)

23. À votre avis, quels sont les trois problèmes les plus importants auxquels les dirigeants muséaux sont confrontés aujourd'hui dans votre pays?

Nr. 1

Nr. 2

Nr. 3

24. Quel soutien formel et informel est disponible pour les directeurs de musée dans votre pays? Veuillez décrire

25. À votre avis, quel rôle l'INTERCOM pourrait-il jouer pour soutenir la direction des musées?

LEADERSHIP EN TEMPS EXCEPTIONNELS

Les dirigeants des musées sont de plus en plus tenus de réagir à des événements externes indépendants de leur volonté. Ces derniers temps, il s'agit d'une crise sanitaire mondiale causée par une pandémie, mais d'autres événements comprennent des catastrophes écologiques, des incendies catastrophiques et des conflits militaires.

26. Dans votre expérience en tant que chef de musée, avez-vous déjà dû répondre à une crise imprévue provenant d'une source externe?

- Yes
- No

27. Si vous avez répondu Oui, à quel genre de crise avez-vous dû faire face en tant que leader?

- Catastrophe environnementale - inondation, incendie, tremblement de terre, cyclone, etc.
- Conflit militaire
- Attaque terroriste
- Épidémie ou pandémie
- Autre (veuillez décrire)

28. À votre avis, quelles compétences en leadership sont / étaient les plus importantes pour gérer la crise récente? Veuillez noter par ordre d'importance où 1 = le plus important et 10 = le moins important

- Rester en communication constante avec le personnel
- Rester en communication constante avec les parties prenantes
- Rester calme
- Être capable de plaider efficacement
- Être capable d'adapter les rôles existants et créer de nouveaux rôles
- Se tenir au courant des changements au fur et à mesure que la situation évoluait
- Diriger la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques
- Trouver de futures opportunités en pleine catastrophe
- Encourager l'innovation dans des temps exceptionnels

LEADERSHIP EN TEMPS EXCEPTIONNELS

- Réaffecter efficacement les ressources pour répondre aux demandes de la crise

29. Quel type de soutien est important pour les dirigeants de musées confrontés à des situations de crise? Veuillez noter par ordre d'importance où 1 = le plus important et 7 = le moins important.

- Conseils clairs du gouvernement
- Soutien et soutien du conseil d'administration du musée
- Engagement et résilience du personnel
- Financement des secours
- Préparation à la gestion des crises et des catastrophes
- L'existence d'une stratégie de gestion de crise
- Réseau de soutien de collègues auprès desquels on demande conseil

30. À votre avis, quels seront les impacts les plus importants du Covid-19 sur la pratique muséale? Veuillez noter par ordre d'importance où 1 = le plus important et 11 = le moins important.

- Engagement à l'égard du rôle social des musées
- Utilisation accrue de la technologie numérique dans la programmation
- Obtenir un impact avec moins de ressources
- Impliquer les communautés dans l'orientation future
- Réévaluer la valeur des musées
- Repenser les approches de l'engagement du public
- Établir des partenariats de partage des ressources

LEADERSHIP EN TEMPS EXCEPTIONNELS

- Maintien de l'engagement des sponsors et des donateurs
- Développement de nouveaux modèles commerciaux
- Réduction des effectifs
- Aucun de ce qui précède

31. À votre avis, la récente pandémie aura-t-elle un impact sur la direction des musées à l'avenir?

- Oui
- Non

32. Si vous avez répondu OUI, veuillez décrire quels seront les impacts

33. Seriez-vous prêt à être interviewé avec l'un des membres de notre équipe de recherche à une date ultérieure?

- Oui
- Non

34. Si vous avez répondu OUI, veuillez indiquer votre adresse e-mail

35. Si vous avez répondu NON, vos commentaires sur la façon dont nous pourrions le rendre plus accessible seraient appréciés.

- Oui
- Non

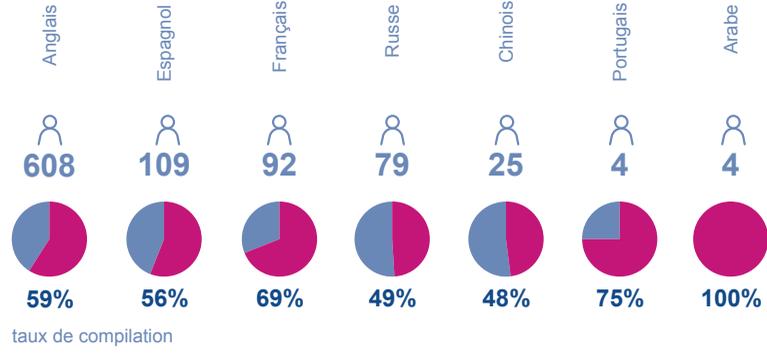
Si vous avez répondu NON, vos commentaires sur la façon dont nous pourrions le rendre plus accessible seraient appréciés.

Merci vous pour votre temps et votre aide. Vos commentaires sur ces questions aideront INTERCOM à définir ses orientations stratégiques pour la direction des musées.

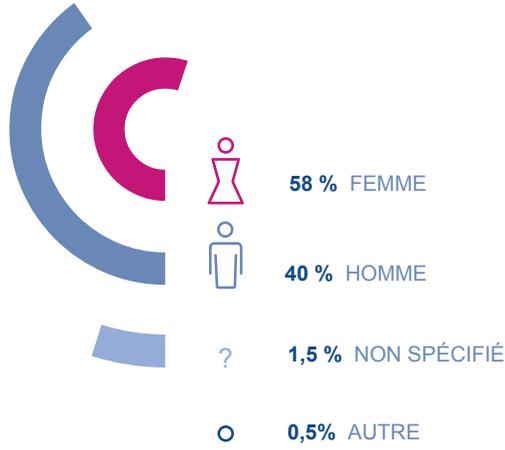
ANNEXE B

Données du questionnaire

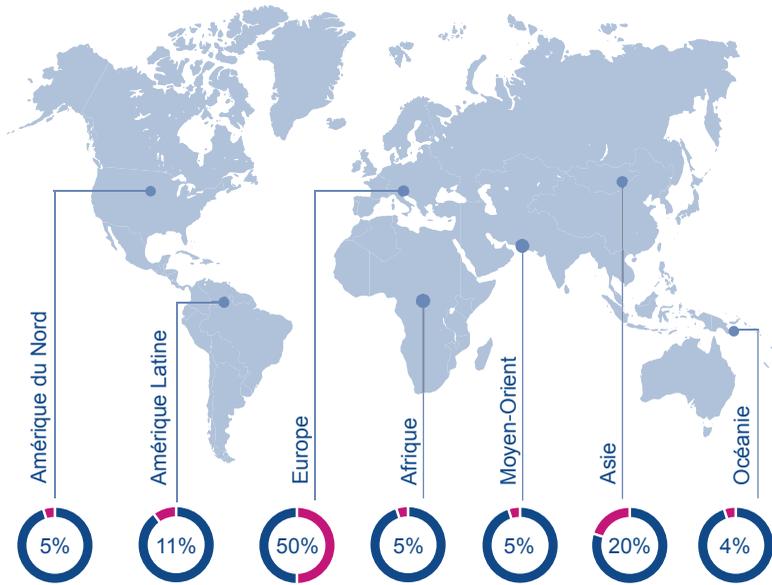
DONNÉES DES PARTICIPANTS
I RECUEIL PROPORTIONNEL DES DONNÉES



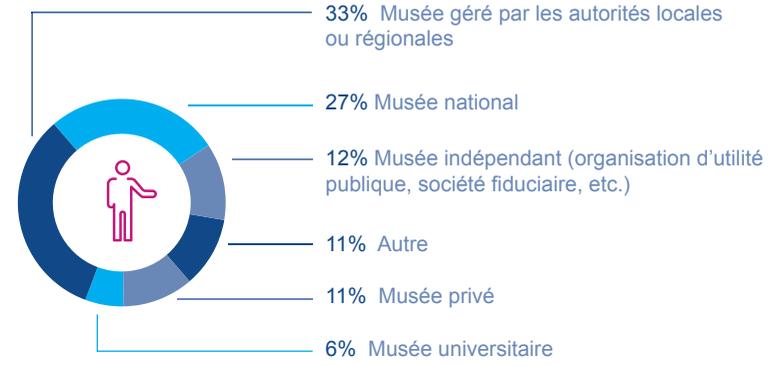
II GENRE DES PARTICIPANTS



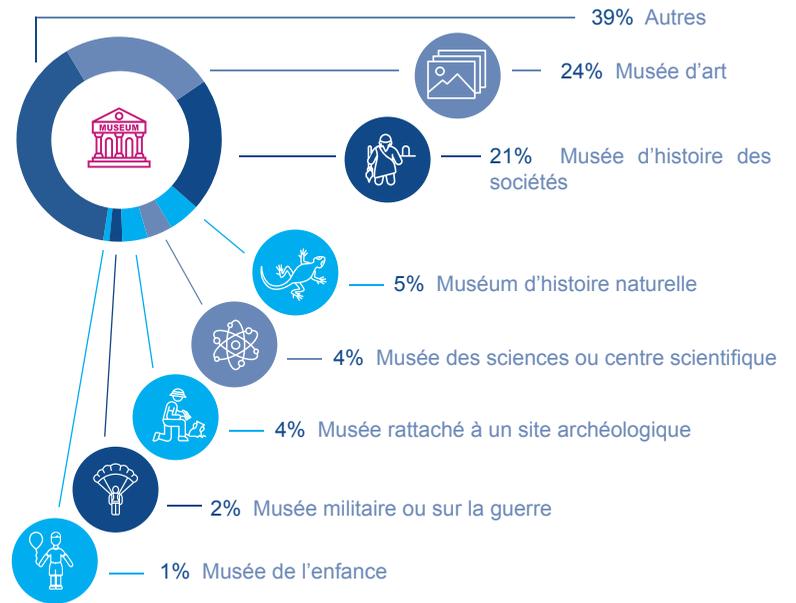
III RÉPONSES PAR RÉGION



IV TYPE DE MUSÉES – GOUVERNANCE

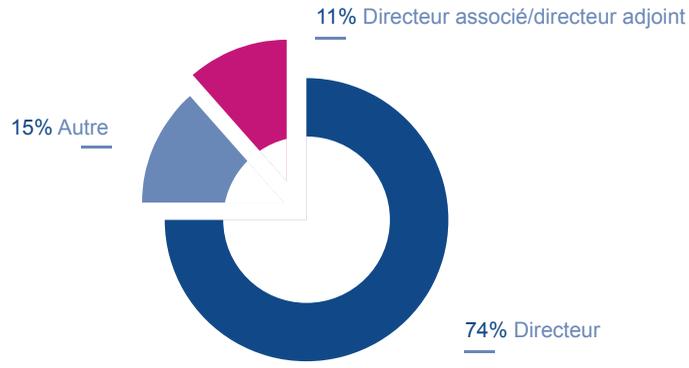


V TYPE DE MUSÉES – THÈME

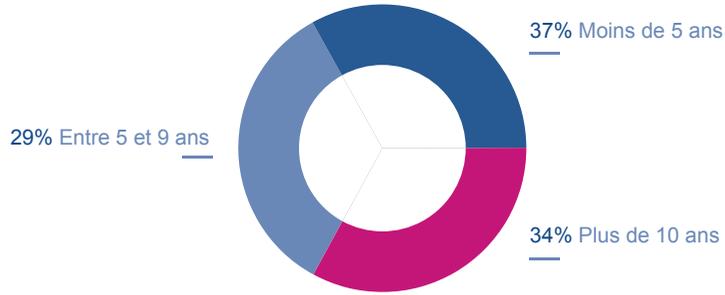


DONNÉES DES PARTICIPANTS

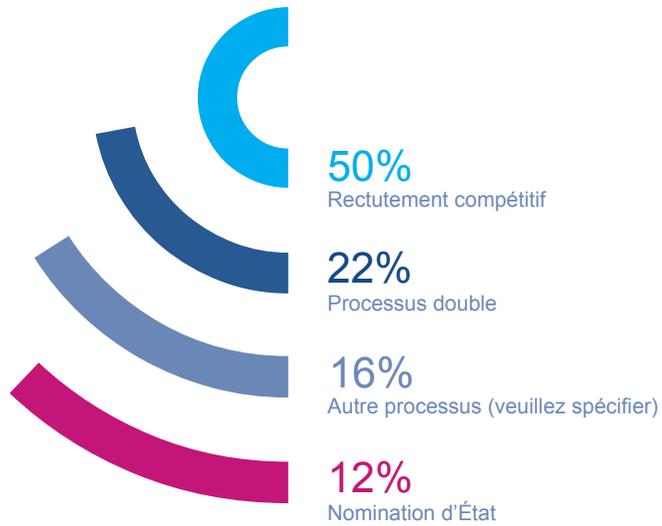
DONNÉES DE LEADERSHIP
VI RÔLE DU DIRIGEANT



VII ANNÉES EN POSTE



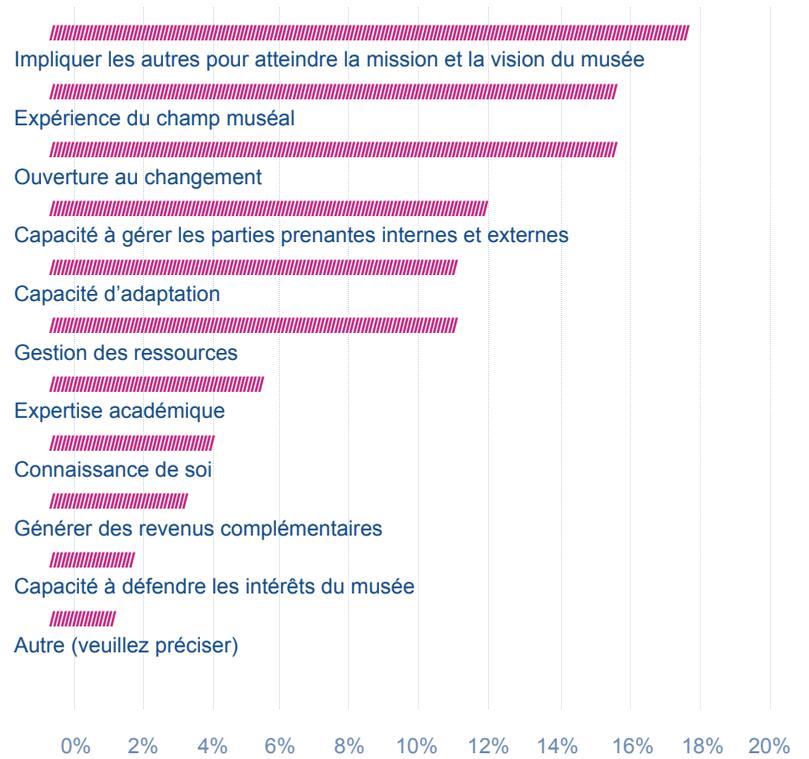
VIII MODE DE RECRUTEMENT



IX CRITÈRES DE SÉLECTION

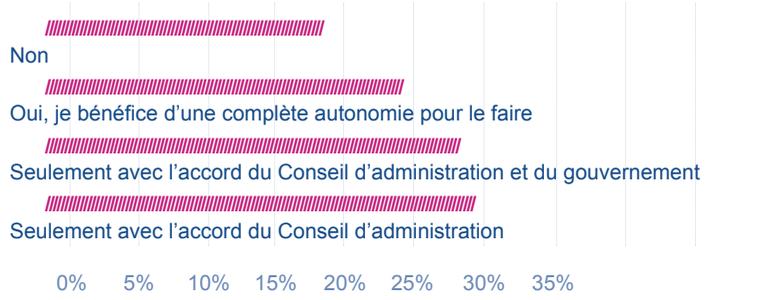


X EXPÉRIENCES ET COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

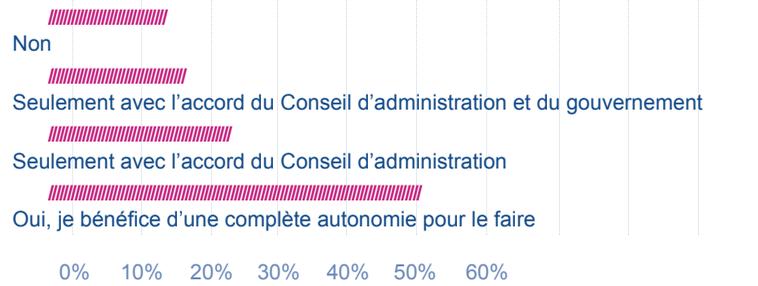


DONNÉES DE LEADERSHIP

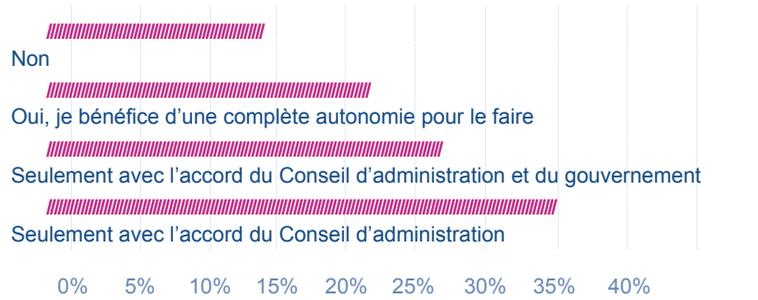
XI INFLUENCE SUR LE NOMBRE DE POSTES



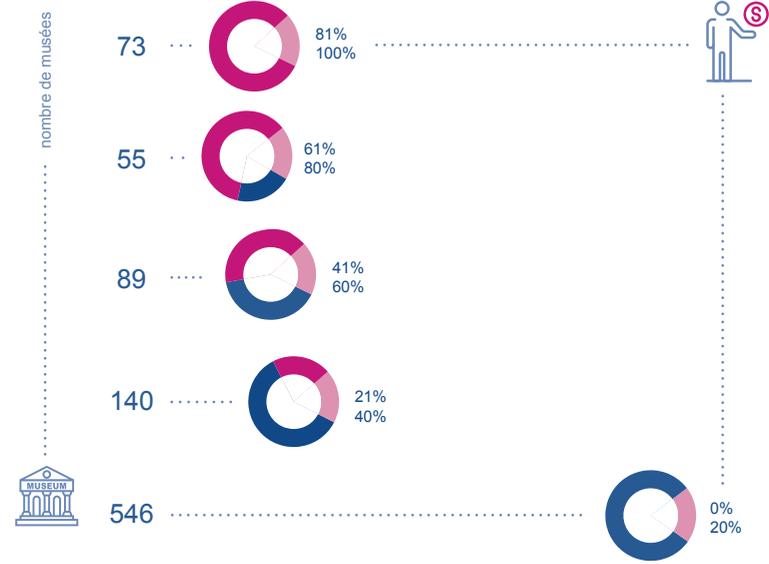
XII INFLUENCE SUR LA NOMINATION DU PERSONNEL



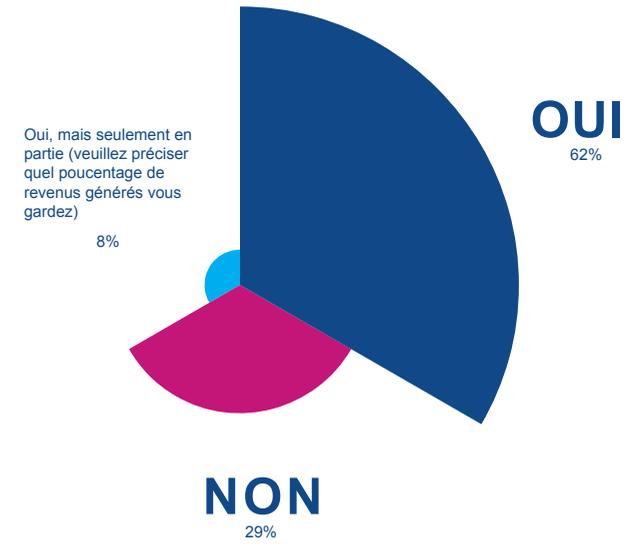
XIII POUVOIR DE MODIFIER LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



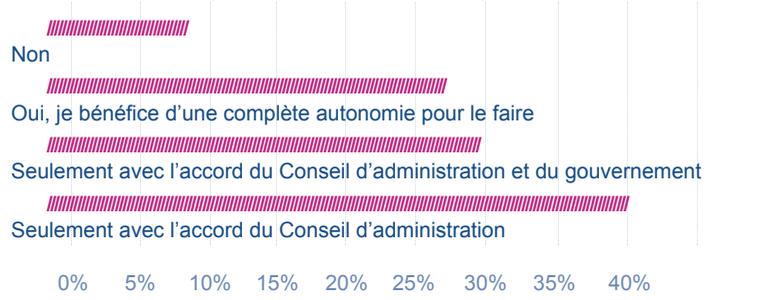
XIV POURCENTAGE DES REVENUS GÉNÉRÉS DANS LE BUDGET ANNUEL



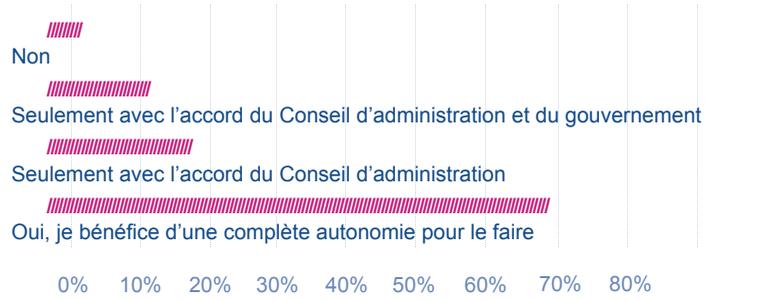
XV PERMISSION D'UTILISER LES REVENUS GÉNÉRÉS



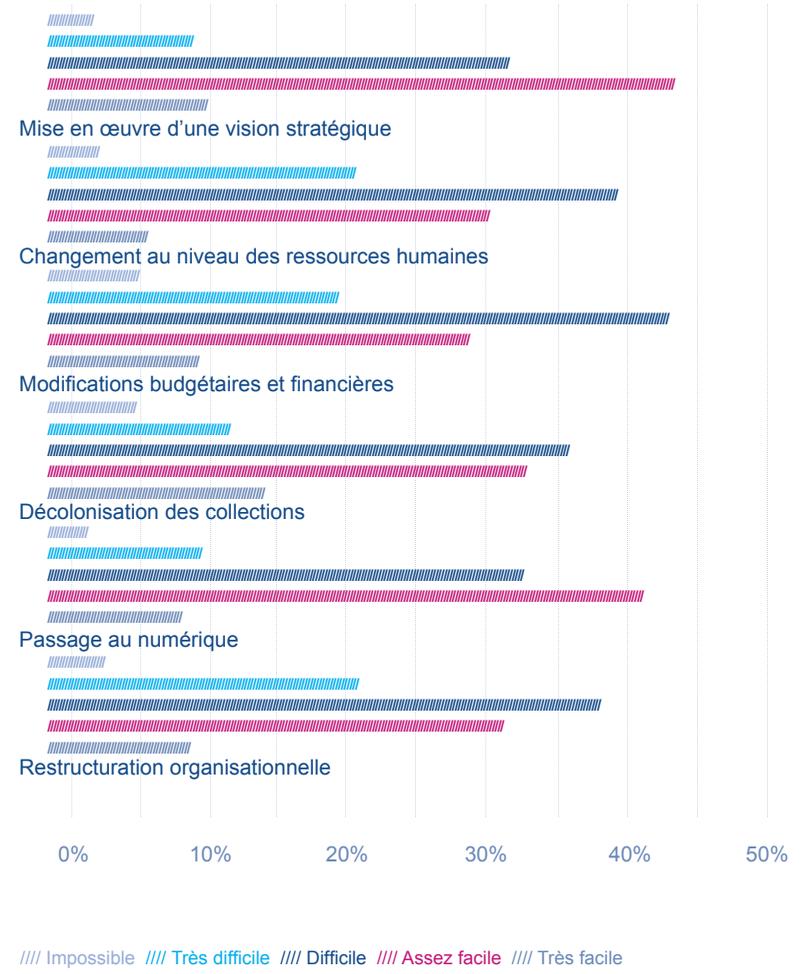
XVI INFLUENCE SUR L'UTILISATION DU BUDGET ANNUEL



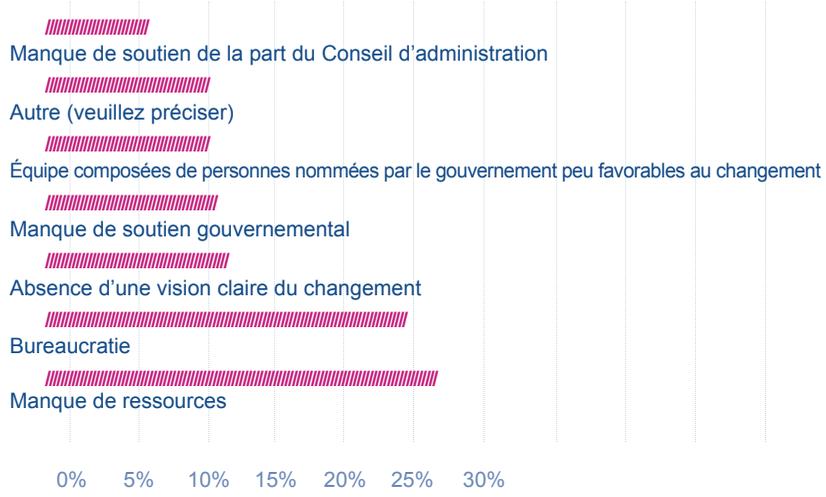
XVII INFLUENCE SUR LA PROGRAMMATION DES EXPOSITIONS ET DES ÉVÉNEMENTS



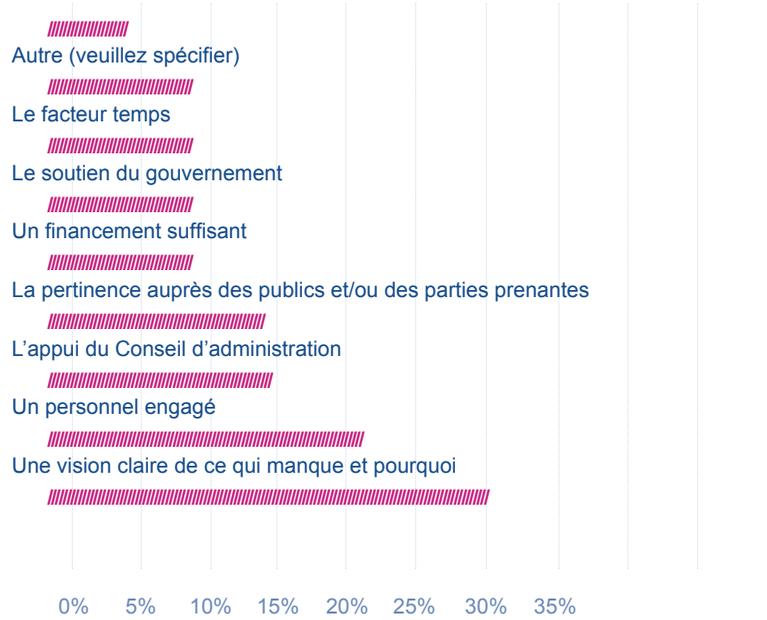
XVIII CAPACITÉ À METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT



XIX FACTEURS ENTRAVANT LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT



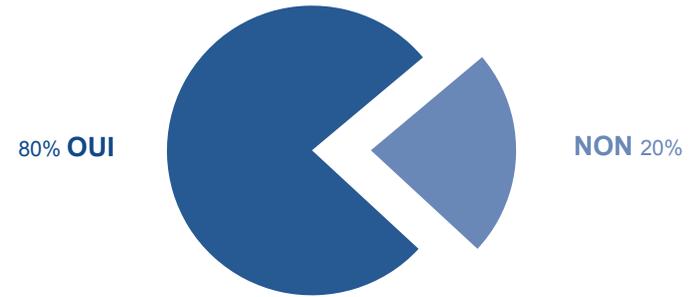
XX FACTEURS PERMETTANT LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT



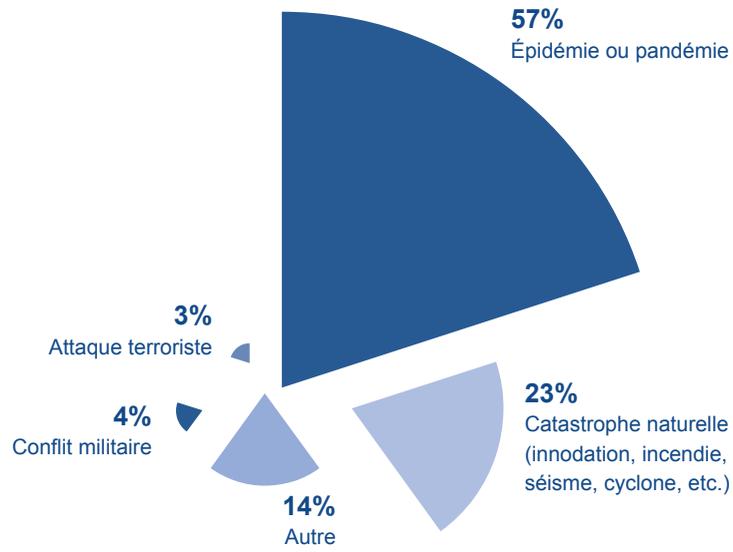
XXI DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP



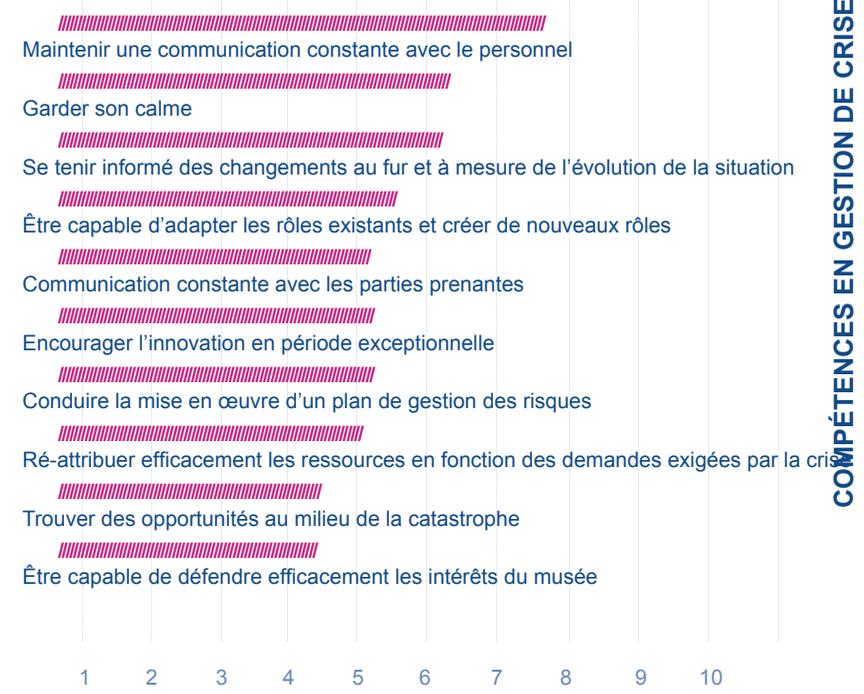
XXII EXPERIENCE DE CRISE D'ORIGINE EXTERNE



XXIII TYPES DE CRISE RENCONTRÉES



XXIV COMPÉTENCES PRIMORDIALES DE LEADERSHIP UTILES POUR GÉRER UNE CRISE



XXV TYPE DE SOUTIEN SOUHAITÉ PAR DIRIGEANTS DES MUSÉES



XXVI LES PRINCIPAUX IMPACTS DE LA COVID-19 SUR LA PRATIQUE MUSÉALE



XXVII IMPACTS DE LA COVID-19 – PAR RÉGION



//// Océanie //// Amérique du nord //// Moyen-orient //// Amérique latine //// Europe //// Asie //// Afrique

XXVIII IMPACTS À LONG TERME DE LA COVID-19 SUR LE LEADERSHIP DES MUSEÉS

