

# ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Préparer les gestionnaires culturels à des carrières  
dans l'économie culturelle et créative

Par Avril Joffe, collaboratrice, Association Marcel Hicter

26 octobre 2023

# Préparer les gestionnaires culturels à des carrières dans l'économie culturelle et créative

Par Avril Joffe, collaboratrice, Association Marcel Hicter

Cette analyse met en évidence plusieurs similitudes dans la formation en gestion culturelle dans le Sud Global et en Belgique francophone. Il souligne la nécessité pour les établissements d'enseignement et les employeurs de reconnaître les compétences cruciales et les qualités personnelles nécessaires pour les gestionnaires culturels. Ces compétences incluent la capacité de résoudre les problèmes, la compréhension de l'écosystème culturel, la gestion des parties prenantes, ainsi que des compétences financières, numériques, culturelles et civiques.

Cette convergence entre les approches de formation en gestion culturelle du Sud et en Belgique francophone indique une reconnaissance mutuelle de l'importance de l'immersion pratique et du développement d'une large gamme de compétences tant techniques que non techniques, pour préparer les étudiants à des carrières durables dans le secteur culturel et créatif.

Enseigner aux futurs gestionnaires culturels n'est pas pour les âmes sensibles, car les questions de perspectives de carrière et d'employabilité ne peuvent être ignorées dans une économie culturelle et créative caractérisée par la fluidité, la précarité et l'absence de frontières sectorielles et organisationnelles. Cependant, nombre de nos diplômés sont très mobiles dans leurs pays respectifs sur le continent africain, et possèdent un capital humain substantiel dont les nouvelles carrières sans frontières des gestionnaires culturels ont grandement besoin. Il est bien documenté que la forme d'emploi et de travail dans l'économie culturelle et créative (ECC) est atypique avec des formes de freelancing, de travail indépendant, de travail à son propre compte, à durée déterminée, à temps partiel qui coïncident dans le Sud global avec la prévalence de formes informelles de travail ou de statut d'entreprise et de contrats verbaux (Joffe, Larasati et Newbiggin, 2022, OIT, 2023). Nos étudiants en Administration de Projets Culturels (APC) confirment qu'une progression linéaire stable au sein d'une organisation n'est pas du tout courante, mais qu'elle est plutôt filtrée par une mosaïque de contrats, de temps partiels et d'opportunités de travail indépendant au sein de multiples organisations dans des secteurs variés, sans possibilité de passer de longues périodes de temps dans le cadre d'une progression sinueuse.

Qu'est-ce que cela signifie pour les programmes d'enseignement et pour les types de carrières auxquels nous préparons les étudiants en APC ? De plus en plus, les diplômés universitaires doivent posséder des compétences professionnelles "d'ordre supérieur", "méta" - en particulier la capacité à reconnaître en permanence les opportunités offertes par l'ECC et à en tirer parti. Cela signifie que le personnel du APC doit consciemment faire référence à l'ensemble des compétences de l'ECC, faciliter de nombreux engagements avec l'ECC et aider

les étudiants à considérer le développement de carrière tout au long de la vie et la capacité d'adaptation comme des attributs essentiels.

Au cours des quatre dernières années, grâce à une subvention pluriannuelle de développement des capacités de l'université du Witwatersrand, nous avons passé du temps à explorer la relation entre ce que les étudiants apprennent et comment ils l'apprennent et ce qu'ils apprécient par la suite dans leur pratique professionnelle, d'une part, et ce que les organisations de l'ECC attendent et apprécient d'un diplômé du programme de gestion de carrière, d'autre part. Les résultats de notre étude de 10 ans sur les trajectoires professionnelles initiales après l'obtention du diplôme révèlent que cette mosaïque de types d'emploi est en effet la norme plutôt que l'exception dans ce monde en constante évolution et au rythme effréné. Les étudiants trouvent d'abord du travail dans la myriade d'organisations culturelles et créatives de notre paysage en tant que responsables artistiques juniors ou responsables de programmes, assistants marketing, chercheurs, éducateurs dans leur discipline artistique, coordinateurs de projets, responsables politiques ou responsables administratifs ; ou ils se lancent immédiatement dans le travail professionnel et indépendant dans des domaines similaires tels que la coordination d'événements ou la recherche indépendante, mais en assumant également des fonctions de gestion (telles que la vente d'œuvres d'art ou la représentation d'artistes) ou d'entreprise (création d'un studio d'enregistrement ou fourniture de services commerciaux à des entrepreneurs émergents).

Il est important de noter que notre étude de traçage a montré que c'est entre 5 et 8 ans après l'obtention du diplôme que des trajectoires de carrière claires se dessinent : Les diplômés en APC accèdent alors à des postes de gestion plus formels (responsables du développement artistique dans les organismes de financement, postes de gestion et de direction dans les organisations

artistiques), ou lancent leur propre société de services de conseil pendant cette période. Certains diplômés en APC quittent également l'emploi formel pour se lancer dans le monde indépendant des services de conseil, car ils ont gagné en confiance, leurs réseaux se sont développés et leurs désirs créatifs et artistiques ont besoin d'être nourris. Cela ne veut pas dire qu'ils trouvent tous un emploi (formel ou informel, à temps plein ou à temps partiel). Nombreux sont ceux qui évoquent les mois sans le moindre revenu, les défis que représente le fait de travailler d'un projet à l'autre, toujours en quête du contrat suivant. Les personnes qui ont un emploi se disent lassées par les systèmes de gouvernance compliqués des organisations financées par des fonds publics ou par les priorités frustrantes en matière de rapports imposées par les régimes de financement de nos politiques gouvernementales.

Notre programme APC (conçu pour former des gestionnaires culturels pour l'ECC) n'est pas différent des autres universités/programmes qui sont de plus en plus sous pression pour évaluer si leurs diplômés "possèdent les capacités de s'adapter, de naviguer et de négocier dans le monde du travail et des technologies émergentes qui est en constante évolution" (Barrie, 2006 ; Bowden, Hart, King, Trigwell, & Watts, 2000). Nos étudiants sont bien conscients de la nécessité d'être flexibles et adaptables. Nous leur avons demandé de commenter l'efficacité de leurs rencontres avec les connaissances du programme pour leur carrière professionnelle : "L'un des avantages est mon approche ou mon processus de réflexion. En tant que consultant, il est nécessaire de disposer d'un bagage analytique et de recherche ou d'une compréhension. Étant donné que les entreprises sont, par nature, fondées sur la résolution de problèmes par la fourniture de services ou de produits, ce cours m'a permis d'identifier et d'articuler les problèmes, et de concevoir ou d'adopter les bonnes méthodologies". Un autre a déclaré que le

programme "a renforcé ma confiance et mon employabilité dans l'industrie". D'autres ont mentionné la façon dont le cours imitait le monde réel en termes de fluidité, d'agilité et d'urgence : "Il [le programme] inculque la pensée créative et la capacité à faire face à une forte pression", "l'écriture à la demande" et "l'analyse d'une vue d'ensemble ... la confiance".

La recherche suggère que les universités, les employeurs, les étudiants et le personnel doivent clairement articuler les liens entre les compétences et les attributs que les organisations ECC et les employeurs considèrent comme nécessaires et la manière dont ces compétences et attributs sont développés pour les étudiants. Cela a des implications importantes pour la conception des programmes d'études et la pratique pédagogique de la gestion culturelle, de la formation et des programmes diplômants. Ces réflexions nous ont encouragés à nous adresser directement aux futurs employeurs des gestionnaires culturels afin de tenir compte non seulement des aspirations professionnelles de nos étudiants, mais aussi des "tendances sur le lieu de travail et de la structure plus large des industries et des marchés vers lesquels les étudiants se dirigeront" (Bridgstock et Cunningham, 2016, p. 22). Nous avons tenu à équilibrer les connaissances et les compétences "de gauche" sur les droits au travail et la citoyenneté d'entreprise, ou leur absence, avec les connaissances et la confiance "de droite" sur la manière dont nous comprenons les opportunités de l'économie culturelle et créative. Les employeurs des organisations culturelles et créatives ont parlé de l'excellent ensemble d'attitudes et de valeurs qu'ils attendaient :

"Je me fiche de savoir s'ils savent faire des feuilles de calcul Excel - s'ils sont curieux et passionnés, peu importe ce qu'ils savent faire d'autre !"

"Le problème n'est pas que quelqu'un ne sache pas quelque chose - c'est qu'il est prêt à

essayer, à découvrir et à être proactif dans le processus."

Les employeurs ont parlé de la connaissance et de la compréhension attendues de la pratique artistique et culturelle, de la capacité à articuler la valeur des arts et de la culture dans des sociétés telles que la nôtre (pays en développement faisant partie du Sud global situé sur le continent africain) ainsi que de la possession d'une vaste mémoire sociale, politique et institutionnelle. Les compétences critiques, fonctionnelles et professionnelles sont considérées comme particulièrement importantes : "les diplômés doivent être capables d'appliquer les connaissances" ; ils doivent "comprendre l'écosystème" et "savoir comment construire et entretenir des réseaux et des partenariats", "comprendre la gouvernance des conseils d'administration, la gestion des parties prenantes et avoir des compétences en matière de recherche". Plus important encore, les employeurs attendent des diplômés qu'ils "sachent résoudre les conflits" et qu'ils possèdent "des connaissances financières, numériques, culturelles et civiles".

Ce n'est pas tout ! On attend également des diplômés qu'ils possèdent des compétences non techniques, allant d'excellentes aptitudes à la communication et à la rédaction à la connaissance des applications téléphoniques, en passant par l'autogestion et le développement personnel, ainsi que des styles de travail interdisciplinaires et collaboratifs. Comme l'a dit un employeur, "s'ils ont les compétences et l'aptitude à acquérir de nouvelles compétences, alors, en fait, ce qu'ils peuvent faire d'autre n'a pas d'importance".

Nous ne pensons pas que des niveaux démontrables de compétences, de capacités, de connaissances et d'employabilité soient inculqués en vertu de la participation en tant qu'étudiant à un diplôme universitaire (Dicker et al., 2019). Nous devons plutôt

concevoir intentionnellement le programme d'études et la pratique pédagogique pour développer un lien conscient, par le biais d'une réflexion, entre les dispositions, les valeurs et les compétences requises à travers différents devoirs, activités, apprentissage immersif et évaluations authentiques dans un programme d'études décolonisé (Gaio et Joffe et al, 2023). Il est tout aussi important d'articuler clairement ce lien avec les étudiants.

Nous sommes persuadés qu'il est essentiel d'assurer un engagement avec le vaste secteur des arts et de la culture par le biais d'excursions, de conférences et d'opportunités d'apprentissage par l'expérience (stages, ateliers pratiques), et d'intégrer cela dans le programme d'études et les évaluations. La plupart de nos étudiants de troisième cycle ont déjà un emploi à temps plein ou un emploi contractuel et les stages ne sont donc pas la solution. Nous mettons à présent en œuvre de nouvelles stratégies visant à encourager l'identité professionnelle des étudiants, en proposant par exemple des ateliers pratiques mensuels animés par des responsables culturels et des gestionnaires des ECC, principalement à Johannesburg, mais grâce à la technologie numérique, nous sommes en mesure de tirer parti de notre vaste réseau sur le continent. Ces stratégies pédagogiques pour des carrières durables permettront à nos étudiants de développer l'"identité de carrière" nécessaire pour s'assurer que les autres leur attribuent l'identité d'être dignes d'être employés et qu'ils sont capables de naviguer sur le terrain périlleux d'un travailleur ou d'un employeur culturel et créatif.

## Références

Barrie, S.C. Understanding What We Mean by the Generic Attributes of Graduates. *High Educ* 51, 215–241 (2006). <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6384-7>

Bowden, J., Hart, G., King, B., Trigwell, K., & Watts, O. (2000). Generic capabilities of ATN university graduates. Canberra: Australian Government Department of Education, Training and Youth Affairs. <http://www.clt.uts.edu.au/atn.grad.cap.project.index.html>

Ruth Bridgstock & Stuart Cunningham (2016) Creative labour and graduate outcomes: implications for higher education and cultural policy, *International Journal of Cultural Policy*, 22:1, 10-26, DOI: 10.1080/10286632.2015.1101086

R. Dicker, M. Garcia, A. Kelly & H. Mulrooney (2019) What does 'quality' in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers, *Studies in Higher Education*, 44:8, 1425-1441, DOI: 10.1080/03075079.2018.1445987

Ana Gaio, Avril Joffe, Javier J. Hernández-Acosta & Milena Dragičević Šešić (2023) Decolonising the cultural policy and management curriculum – reflections from practice, *Cultural Trends*, DOI: 10.1080/09548963.2023.2168515

Avril Joffe, Tita Larasati and John Newbiggin, 2022 How Governments Could Better Engage with the Working Practices of the 21st Century Creative Economy In book: *CREATIVE ECONOMY 2030 Imagining and Delivering a Robust, Creative, Inclusive, and Sustainable Recovery* Publisher: Asian Development Bank Institute, [https://www.academia.edu/82047635/How\\_Governments\\_Could\\_Better\\_Engage\\_with\\_the\\_Working\\_Practices\\_of\\_the\\_21st\\_Century\\_Creative\\_Economy\\_by\\_Avril\\_Joffe\\_Dwinit](https://www.academia.edu/82047635/How_Governments_Could_Better_Engage_with_the_Working_Practices_of_the_21st_Century_Creative_Economy_by_Avril_Joffe_Dwinit)

a\_Larasati\_and\_John\_Newbiggin\_creative\_ec  
onomy

ILO (2023) *Promoting Decent Work in the African Cultural and Creative Economy*, ILO publications , prepared by Avril Joffe and Ayeta Wangusa, [https://www.ilo.org/africa/information-resources/publications/WCMS\\_888577/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/africa/information-resources/publications/WCMS_888577/lang--en/index.htm)