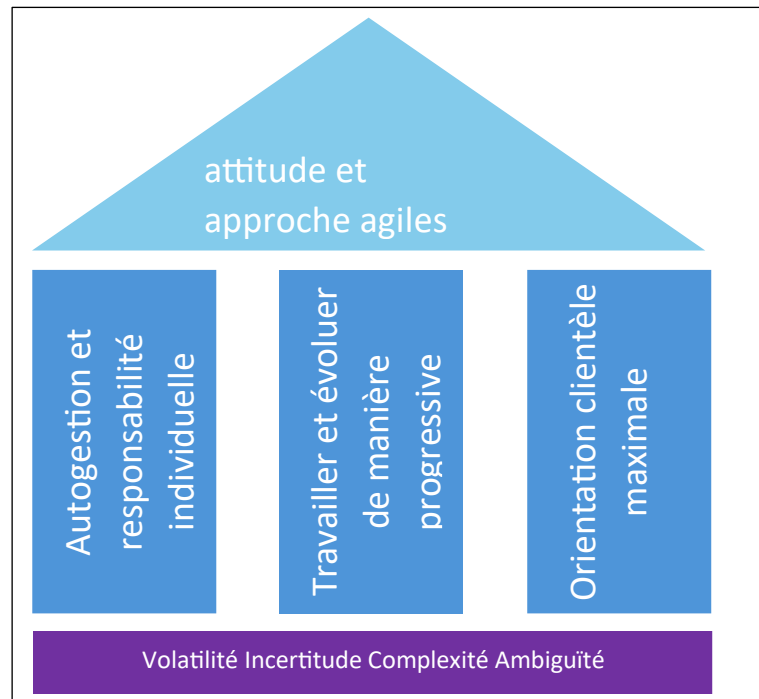


L'agilité au service des musées :

Un modèle de gestion pour les projets culturels

Helena Wehren



Schmetkamp s. d. traduit par mes soins de l'allemand.

Mémoire rédigé pour l'obtention du Certificat

Cours de muséologie 2025-2026 ICOM Suisse

Table des matières

Avant-propos et remerciements	3
1 Introduction.....	3
2 Définition de l'agilité et des méthodes agiles	4
2.1 Qu'est-ce que l'agilité ?	4
2.2 Méthodes agiles fréquemment utilisées dans la gestion de projets.....	5
2.2.1 La méthode <i>Scrum</i>	5
2.2.2 La méthode <i>Kanban</i>	6
2.2.3 La méthode <i>Scrumban</i>	6
2.2.4 La méthode dite du <i>Design Thinking</i>	6
2.2.5 La méthode <i>Objectives and Key Results (OKRs)</i>	7
2.2.6 Le principe <i>Lean</i>	7
2.3 Techniques agiles.....	7
2.4 Que signifie concrètement « travailler de manière agile » ?	8
2.5 Quand le travail agile est-il pertinent ?	8
3 Les musées en mutation – nouveaux défis organisationnels.....	10
4 L'agilité comme solution ?	11
4.1 Application de méthodes agiles dans des projets muséaux.....	11
4.1.1 Exemple concret : Musée de la communication à Berne, Suisse	11
4.1.2 Exemple concret : <i>Stadtmuseum Berlin</i> (« Musée municipal de Berlin »), Berlin, Allemagne	13
4.1.3 Exemple concret : <i>Minneapolis Institute of Art</i> (« Institut d'art de Minneapolis », MIA), Minneapolis, Etats-Unis.....	13
4.1.4 Exemple concret : <i>Bernisches historisches Museum</i> (« Musée d'histoire de Berne », <i>BHM</i>), Bern, Suisse.....	14
4.1.5 Exemple concret : <i>Stadtmuseum Aarau</i> (Musée de la Ville d'Aarau), Aarau, Suisse	15
4.1.6 Exemple concret : <i>Victoria and Albert Museum (V&A)</i> , Londres, Angleterre	15
4.2 Approches agiles dans les musées.....	16
4.3 Les méthodes agiles dans les musées : synthèse	17
5 Opportunités et limites de l'agilité dans le contexte muséal	18
6 Conclusion	19
Bibliographie.....	20
Annexe 1 Les 12 principes du Manifeste Agile	23

Avant-propos et remerciements

Pour la traduction de ce travail de l'allemand vers le français, j'ai utilisé les sites www.deepl.com et <https://lumo.proton.me>.

Je tiens à remercier Charlotte Butty, Stéphanie Wavre et Marie-Agnès Gainon-Court pour leur relecture et leur suggestions précieuses. Je remercie également chaleureusement Andrin Ambühl et Caroline Baier pour nos discussions sur le thème de l'agilité et leurs conseils bibliographiques et Jonas Bravo pour son hospitalité.

1 Introduction

Les activités de collection, de conservation et de recherche sont les missions à l'origine de la création des institutions muséales. Au XX^e siècle, les expositions et la médiation gagnent en importance et s'accompagnent d'une spécialisation des professionnel·le·s des musées et d'un élargissement des compétences des conservateur·ice·s, auxquelles s'ajoutent aujourd'hui par exemple, des compétences en matière de communication et de numérisation. Les nouvelles tâches qui leur sont confiées et les nouveaux défis qui se présentent aux musées (numérisation croissante, baisse des ressources financières, etc.) exigent une adaptation continue du fonctionnement de ces institutions (Deutscher Museumsbund e. V. 2019).

L'application de méthodes agiles peut dans certains cas apporter une solution pour permettre une adaptation rapide à ces changements.

Dans le monde du travail actuel, « Organisation agile » et « travail agile » sont deux mots-clés qui reviennent constamment. Dans ce travail de mémoire, je vais examiner si et comment l'agilité peut favoriser et accélérer les capacités d'adaptation des musées, clarifier ce que recouvre réellement le concept d'agilité et analyser les difficultés susceptibles d'émerger lors de la transition à une organisation agile.

2 Définition de l'agilité et des méthodes agiles

2.1 Qu'est-ce que l'agilité ?

Une approche agile consiste à explorer de manière empirique des solutions et des marchés dans un environnement complexe. L'agilité mise systématiquement sur l'autonomisation des équipes et, dans la tradition du *lean management*¹, sur la remise en question et l'amélioration des méthodes et des processus de travail. Elle repose aussi sur l'appropriation du changement par les individus et sur le travail d'équipe. « L'agilité consiste donc à s'éloigner d'une expertise fragmentée, génératrice de nombreux transferts pour traiter tout produit non trivial, au profit de petites équipes interfonctionnelles efficaces qui assument ensemble la responsabilité de leur produit et le développent à intervalles courts » (Raitner 2021).

L'agilité s'est d'abord imposée dans le domaine du développement de logiciels. En 2001, le Manifeste Agile définit quatre valeurs fondamentales et douze principes basés sur celles-ci (Beck et al. 2001):

Tableau 1 Le Manifeste Agile pour le développement Agile de logiciels (Beck et al. 2001).

<i>Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire.</i> <i>Ces expériences nous ont amenés à valoriser :</i> <i>Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils</i> <i>Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive</i> <i>La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle</i> <i>L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan</i> <i>Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.²</i>
--

Cependant, les thèses du manifeste sont des déclarations d'intention et ne guident pas réellement l'action. Les principes (voir Annexe 1) qui sous-tendent le manifeste sont nettement plus concrets : il s'agit de savoir comment parvenir à l'auto-organisation, à l'orientation client³, à la satisfaction des employé·e·s, à des structures flexibles, à des processus itératifs et à la qualité des résultats (von Heyl 2021).

L'agilité est avant tout un état d'esprit qui se caractérise par la volonté de s'adapter rapidement, de manière flexible et proactive aux changements et aux défis du quotidien professionnel. Elle place les souhaits des client·e·s au centre, encourage et exige la responsabilité individuelle des employé·e·s (Müller s. d.). Il faut avoir le courage d'aborder un processus de travail sans idée préconçue pour se développer et réfléchir ensemble dans le cadre d'un échange (Krohn, Kallweit, et Hoffmann 2022).

Le travail agile décrit une méthode de travail basée sur la flexibilité, l'apprentissage continu et la capacité d'adaptation. Une équipe composée de membres issus de différents services se charge de la planification et de la mise en œuvre d'un projet, où les personnes et leur collaboration sont plus importantes que les outils et les processus prédéfinis (Schoder 2017). Les processus de travail sont maintenus flexibles afin de pouvoir s'adapter à l'évolution des exigences, la satisfaction de la clientèle qui reste toujours l'objectif principal (Schneider 2025). Le passage à l'agilité est nécessairement lié à un processus de transformation au sein de

¹ Le *Lean Management* désigne un modèle de gestion « issu du Fordisme, qui vise à améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en éliminant les gaspillages et en optimisant les processus ». (EDC Paris Business School. 2024).

² Les premiers éléments sont écrits en gras dans chaque phrase. Les seconds éléments sont écrits avec une police normale à la suite du mot « plus ».

l'organisation et entraîne un changement des valeurs vécues et du comportement des employé·e·s (Vila 2022).

2.2 Méthodes agiles fréquemment utilisées dans la gestion de projets

Les méthodes agiles offrent une structure fondamentale pour la gestion de projet selon les principes du Manifeste Agile. Ces méthodes mettent l'accent sur l'auto-organisation des collaborateur·trice·s et proposent une approche itérative dans le processus de travail. Elles s'adaptent en permanence aux besoins des utilisateur·ice·s des produits ou services à développer. Ces boucles de rétroaction, appelées *feedback loops*, sont essentielles dans le processus d'apprentissage continu de l'agilité (von Heyl 2021). Il existe diverses méthodes agiles qui reposent sur un travail auto-organisé et coopératif, généralement au sein de petites équipes spécialisées. Le travail est itératif, c'est-à-dire qu'un processus est répété jusqu'à ce que le résultat souhaité soit atteint. Le *feedback* est recherché et pris en compte dès le début. Une communication intensive est essentielle au processus de travail, la responsabilité individuelle étant plus importante que les directives. Les méthodes agiles fréquemment utilisées sont présentées ci-dessous. Elles proviennent du secteur de l'industrie, en particulier celui du développement de logiciels³, mais ont également été transférées à d'autres domaines (Schneider 2025).

2.2.1 La méthode Scrum

Scrum (« mêlée ») est probablement la méthode la plus connue pour la gestion de projet agile et suit une approche itérative : une équipe *Scrum* travaille pendant de courtes périodes d'une à quatre semaines, appelées *sprints* (« pointe de vitesse »), pour réaliser un produit ou un projet⁴. À la fin de chaque *sprint*, les résultats sont présentés et utilisés comme base pour le *sprint* suivant (Führer et Züger 2002, 33-35).

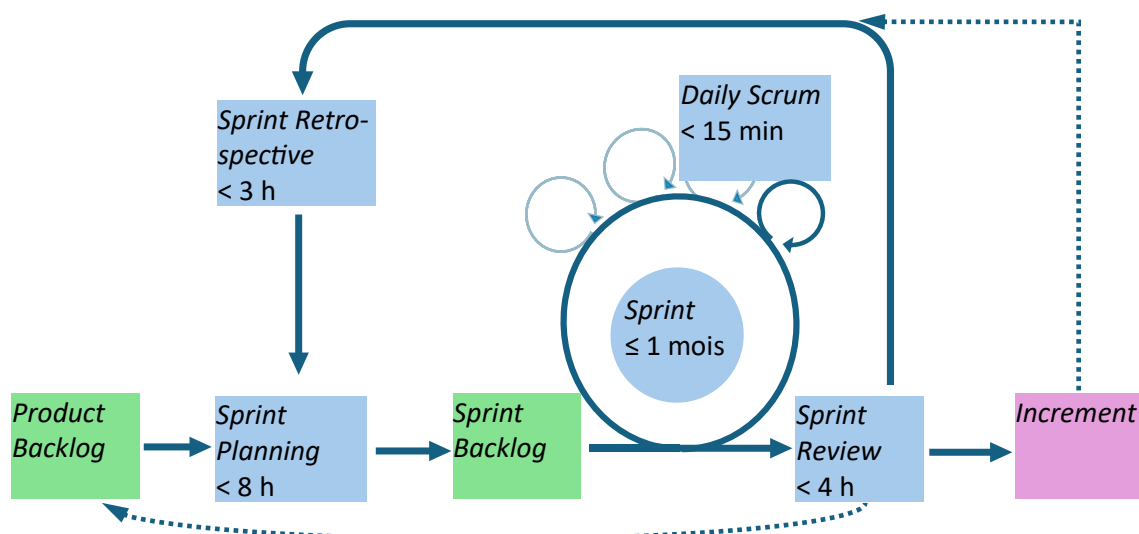


Figure 1 *Scrum Framework* (Schneider 2025). L'objectif du *sprint*, les éléments du *backlog* de produit sélectionnés pour le *sprint*, ainsi que le plan pour les livrer sont collectivement appelés le *backlog du sprint* (Schwaber et Sutherland 2020).

Une équipe *Scrum* est auto-organisée et se compose des rôles suivants : un·e *Product Owner* (« propriétaire de produit »), un·e *Scrum Master* (« chef de mêlée ») et l'équipe de développement (<10 personnes). Le ou la *Product Owner* hiérarchise les tâches à accomplir dans le *Product Backlog* (« carnet du produit ») et réfléchit à ce à quoi pourrait ressembler un produit ou une solution. L'équipe de développement se charge ensuite de la mise en œuvre et traite les tâches selon le système Pull, ce qui

³ Les créateurs des méthodes décrites dans les paragraphes qui suivent utilisent donc des termes du secteur marchand.

⁴ « *Scrum* » signifie « mêlée » en anglais et est notamment employé dans le cadre du rugby. Le terme évoque le travail d'équipe soudé pour avancer (Takeuchi et Nonaka 1986).

signifie que les collaborateurs choisissent eux-mêmes leurs tâches dans le *sprint-backlog* (« carnet de sprint »). Le ou la *Scrum Master* est responsable de l'ensemble du processus et encadre l'équipe pendant les *sprints*. Tout le savoir-faire nécessaire doit être représenté au sein de cette équipe auto-organisée (Schwaber et Sutherland 2020).

2.2.2 La méthode Kanban

Le *Kanban* (« pancarte, affiche, étiquette ») est essentiellement une technique de visualisation basée sur un système de post-it. Il permet de présenter clairement et visuellement les tâches et les processus de l'entreprise, appelés *user story* (« récit utilisateur »), afin d'appréhender les capacités et la charge de travail (Führer et Züger 2002, 36-37). Le *Kanban* est un cadre assez ouvert dans lequel aucun intervalle fixe n'est prescrit et qui peut être appliqué dans les contextes les plus divers (Schneider 2025).

à faire	en cours	terminé
	 En général, 1 à 2 tâches par membre de l'équipe.	

Figure 2 *Kanban Board*: Chaque petite carte sur le tableau contient une tâche ; toutes les informations correspondantes doivent figurer sur la carte (Bundesverwaltungsamt 2024).

2.2.3 La méthode Scrumban

Les méthodes agiles peuvent également être combinées entre elles. *Scrumban* en est un bon exemple: il s'agit d'une méthode hybride entre *Scrum* et *Kanban* qui combine la structure fixe et itérative de *Scrum* avec l'accent mis par *Kanban* sur le processus de travail (Miseviciute 2025).

2.2.4 La méthode dite du Design Thinking

Le *Design Thinking* (« une méthode d'innovation centrée sur la créativité ») est une approche, qui permet de trouver des solutions à des problèmes encore souvent mal définis et de créer de nouvelles idées convaincantes du point de vue des utilisateur·rice·s. Le *Design Thinking* repose sur l'équipe, l'espace et le processus. Le *Design Thinking* ne représente pas vraiment une méthode agile c'est plutôt un format d'atelier de plusieurs jours et permet d'aboutir à un prototype, qui constitue un outil important (Kandora et al. s. d.).

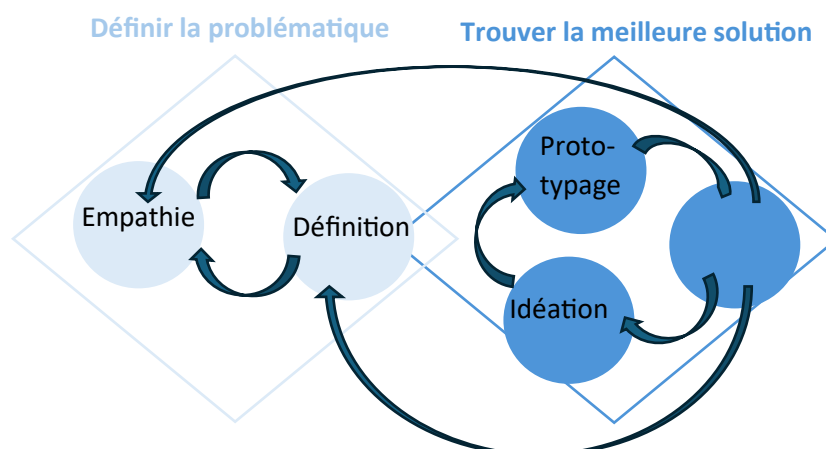


Figure 3 Les phases du *Design Thinking*. Tout d'abord, il s'agit de comprendre les préoccupations du groupe cible concerné par la problématique. Sur la base de cette compréhension approfondie, des idées de solutions sont développées et améliorées (Dufour 2024).

2.2.5 La méthode *Objectives and Key Results (OKRs)*

Dans le cadre de la méthode OKRs (« Objectifs et résultats clés »), « les objectifs décrivent le but abstrait global, formulé de manière ambitieuse, qualitative, inspirante et mémorable ». Les résultats clés attendus rendent l'objectif mesurable et décrivent les principales étapes qui permettent d'atteindre cet objectif. À un rythme régulier, environ tous les trois mois, un atelier de deux jours permet tout d'abord de dresser un bilan factuel : on réfléchit à ce qui a bien fonctionné et on définit de nouveaux OKR potentiels (révision), puis on examine la collaboration au sein de l'équipe (rétrospective) et on définit les objectifs pour le cycle à venir (planification). En outre, une brève mise à jour hebdomadaire d'une durée maximale de 15 minutes est organisée pour faire le point sur l'état d'avancement des OKR (Bundesverwaltungsamt 2021; Müller-Stalder et Koch 2025).

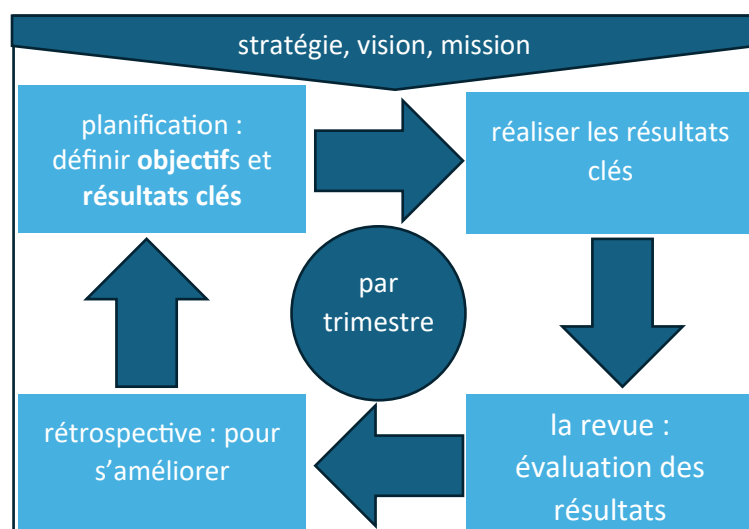


Figure 4 Phases du cycle OKR : Les objectifs répondent à la question « Où veux-je aller ? » et les résultats clés définissent « Quels résultats dois-je atteindre pour réaliser mes objectifs ? » (Kandora et al. s. d.).

2.2.6 Le principe *Lean*

Le principe fondamental de la méthode ou de l'organisation *Lean* (littéralement « maigre ») consiste à obtenir une valeur maximale avec un minimum d'efforts et sans gaspillage. L'objectif est donc d'apporter un bénéfice maximal à la clientèle avec un minimum de personnel, de temps et d'argent (Schneider 2025). On expérimente, on travaille par itérations rapides et on s'adapte. Les employé·e·s sont fortement impliqué·e·s et il y a peu ou pas de cadres dirigeant·e·s. L'apprentissage continu, grâce au retour d'information, en est une maxime importante (Hegley, Tongen, et David 2016). Le *Lean Management* n'est en fait pas une méthode agile, mais une philosophie d'entreprise qui vise à se concentrer sur ce qui est utile et nécessaire. Les deux aspects centraux du *Lean* sont l'orientation clientèle et la réduction des coûts, quel que soit le domaine (Schneider 2025).

2.3 Techniques agiles

Les techniques agiles sont des pratiques et des procédures visant à mettre en œuvre les valeurs et les principes agiles. Elles sont essentielles pour concrétiser des objectifs tels qu'une plus grande flexibilité, une plus grande responsabilité individuelle et une équipe plus motivée. Les techniques agiles sont utilisées pour travailler selon des méthodes agiles. En voici quelques exemples (Schneider 2025):

- *Task Boards* (« tableaux de bords » : aperçu des tâches en cours, par exemple tableaux *Scrum* et *Kanban*)
- *Daily-Standup-Meetings* (« réunions quotidiennes » compactes sur le statu quo)

- *Definition of Done* (« définition du fini » : critères clairs pour déterminer quand une tâche est considérée comme terminée)
- *User Story* (« récit utilisateur » : description des exigences du produit du point de vue de la clientèle)
- *Burn-Down-Charts* (« graphique d'avancement » : visualisation de l'avancement du projet)
- Rétrospectives / revues (« réunions de feedback » à intervalles réguliers pour améliorer le travail).

2.4 Que signifie concrètement « travailler de manière agile » ?

Une approche agile tient compte de l'incertitude inhérente à l'environnement du projet et crée une organisation hautement adaptable. Des boucles de rétroaction courtes permettent de réagir rapidement aux changements dans les exigences du produit et d'améliorer continuellement les processus (Hegley, Tongen, et David 2016). Les caractéristiques du travail agile sont les suivantes :

Une approche itérative : le projet est divisé en petites parties vérifiables qui sont traitées de manière itérative jusqu'à l'obtention d'un produit fini.

Un feedback continu : une attention particulière est accordée au feedback recueilli auprès des client·e·s, des visiteur·e·s, des collaborateur·rice·s ainsi que des parties prenantes. Ce retour est immédiatement intégré dans le cycle suivant. Cette auto-évaluation permanente permet à l'organisation de s'améliorer.

Une réaction rapide : les changements sont considérés comme un défi auquel il faut réagir rapidement et simplement, et non comme un problème.

Des équipes auto-organisées : les responsabilités sont clairement réparties, mais les équipes décident de manière autonome de la marche à suivre et des priorités. Les cadres se considèrent comme des coachs qui encouragent les collaborateur·rice·s et leur permettent de travailler de manière autonome.

Une communication transparente : les progrès, les obstacles et les décisions sont documentés et partagés ouvertement. On veille cependant à ce que la documentation se limite au strict nécessaire.

Ce qui compte, c'est le résultat, le développement du produit et, en fin de compte, l'efficacité de l'entreprise. C'est pourquoi l'agilité doit être comprise comme une approche holistique et englober tous les domaines de l'entreprise. Il ne faut toutefois pas céder à l'idée erronée selon laquelle l'agilité est un programme d'économies qui permettrait de réduire les ressources et les effectifs nécessaires grâce à des processus rapides (von Heyl 2021).

2.5 Quand le travail agile est-il pertinent ?

La pertinence des méthodes agiles dépend du caractère « compliqué » ou « complexe » de la question posée, comme l'illustre la matrice de Stacey-Zimmermann⁵ (voir Figure 5). Les questions compliquées ont une réponse correcte, elles peuvent être résolues grâce à l'expérience et aux connaissances.

La planification et les processus documentés sont des outils appropriés pour traiter efficacement les situations compliquées. En revanche, dans le cas de questions complexes, il n'y existe pas de solutions claires prédéfinies. La complexité signifie donc devoir résoudre une équation à plusieurs inconnues. La complexité peut être appréhendée et traitée conjointement par différents spécialistes sous différents angles et à différents niveaux. Les cycles itératifs courts et la capacité d'adaptation de la méthode de travail

⁵ La version simplifiée de la matrice de Stacey généralement présentée ne correspond pas à l'original, bien plus complexe, élaboré par Ralph Douglas Stacey dans les années 90. Le graphique bien connu et largement utilisé correspond à la version développée vers l'an 2000 par la chercheuse canadienne en organisation Brenda Zimmermann (Stein 2021), c'est pourquoi la matrice est appelée « matrice de Stacey-Zimmermann » dans le présent travail.

agile permettent de réagir et d'agir rapidement et avec souplesse, mais cette rapidité d'action doit s'appuyer sur une vision claire de l'orientation générale du développement.

L'agilité et le travail agile sont nécessaires lorsque l'environnement et le marché dans lesquels une organisation évolue sont complexes et imprévisibles. Dans des environnements stables, l'agilité n'est pas nécessaire. Elle peut même y constituer un gaspillage de ressources (Vonhof 2022, 19-20).

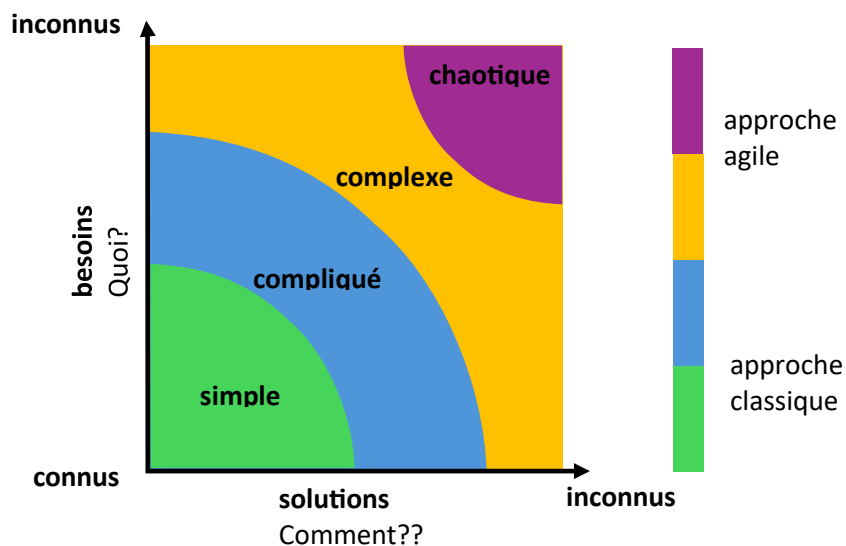


Figure 5 La matrice Stacey-Zimmermann indique si une approche classique ou agile est appropriée pour la gestion de projet (Führer et Züger 2002, 25).

3 Les musées en mutation – nouveaux défis organisationnels

Les musées ont toujours été pris entre deux feux : leurs missions originelles et leur avenir. En tant que lieux de collection, de documentation et de conservation, ils garantissent la pérennité et la préservation. En tant que lieux de présentation, de recherche et de médiation, ils sont tournés vers l'avenir, visant également transmettre aux prochaines générations le lien entre origines et futur. Les musées et leurs collections sont aujourd'hui des lieux d'éducation, de réflexion et de critique.

Aussi divisé-e-s que soient les futurologues, il existe néanmoins un minimum de consensus : l'idée des « grands moteurs » ou « mégatendances », auxquels aucune organisation ne peut pas échapper. Ceux-ci sont considérés comme la cause des processus de changements sociaux, politiques, économiques et scientifiques qui se produisent à l'échelle mondiale. Bien sûr, ces phénomènes ont des manifestations et des conséquences différentes selon les régions du monde, mais ils ont une portée mondiale – et ils ont bien sûr aussi des répercussions sur la culture (Rogger et al. 2016). Dans la brochure intitulée « Quels musées voulons-nous demain ? » (Rogger et al. 2016), les concepts clés suivants sont cités comme mégatendances. J'ai complété et interprété ces concepts par rapport aux effets/défis potentiels pour les musées, auxquels j'ai ajouté mes définitions personnelles. Et j'y ai ajouté le changement climatique, comme un huitième concept :

- **La mondialisation.** La communication visant à atteindre divers groupes, y compris en ligne, devient plus importante, ce qui augmente également le risque de dispersion et de noyade dans la masse.
- **La numérisation** dans la transmission et la gestion des données. Dans le domaine de la transmission, le développement rapide de prototypes est nécessaire pour rester à jour et une maintenance fiable (mises à jour) doit être garantie. Dans la gestion des données, des flux de travail automatisés sont nécessaires pour la saisie, la maintenance et la publication de grandes quantités d'images et de données. La protection des données tout comme la consommation énergétique ne cessent de s'accroître
- **La mutation démographique et l'individualisation** Les groupes de visiteur·euse·s et leurs exigences changent, la participation des visiteur·euse·s et des personnes concernées nécessite de nouvelles approches de travail. Les visiteur·euse·s attendent des offres adaptées, par exemple des offres accessibles à tous.
- **L'urbanisation** les modes de vie évoluent et entraînent toujours de nouveaux besoins.
- **L'économisation** Les musées sont en concurrence avec diverses institutions pour obtenir des subventions et doivent s'adapter à la logique du marché.
- **La flexibilité** La répartition traditionnelle des tâches, les structures rigides et les processus décisionnels ralentissent considérablement la mise en œuvre et la réaction aux nouvelles idées.
- **Le changement climatique** La consommation de ressources et d'énergie doit être réduite au minimum.

4 L'agilité comme solution ?

Dans l'article « The Agile Museum », Hegley et al. évoquent plusieurs défis auxquels sont confrontés les musées et les expliquent à l'aide de l'acronyme VUCA couramment utilisé en économie et dans l'armée américaine. Les termes volatilité (« *Volatility* »), incertitude (« *Uncertainty* »), complexité (« *Complexity* ») et ambiguïté (« *Ambiguity* ») sont utilisés pour décrire l'évolution imprévisible des situations dans le monde multilatéral d'aujourd'hui (Hegley, Tongen, et David 2016). J'ai complété ces défis par des exemples tirés de la littérature et de mon expérience dans le domaine muséal :

Volatility (« volatilité ») : les revenus du musée peuvent changer soudainement. Le Château de Morges en est un bon exemple, bien qu'un peu extrême : en 2025, les finances du canton de Vaud ont été mises à mal, ce qui a entraîné une très forte réduction des subventions pour le budget déjà approuvé. En conséquence, l'équipe a dû adapter la préparation de la prochaine exposition, ce qui était en grande partie irréaliste car de nombreux travaux avaient déjà débuté. Il ont donc dû chercher des fonds supplémentaires par d'autres canaux (Zeyer 2026).

Uncertainty (« incertitude ») : le 12 août 2025, l'administration du président américain Donald Trump a brutalement annoncé un « examen interne complet » des textes d'exposition, des inscriptions murales, du matériel éducatif et du contenu des médias sociaux afin de « supprimer les récits controversés ou partisans et de restaurer la confiance dans les institutions culturelles », c'est-à-dire d'aligner les médias publics sur sa ligne politique (Nesi 2025). L'*American Alliance of Museums* fait état d'une baisse de la fréquentation, d'une détérioration des performances financières et d'une instabilité croissante dans le secteur muséal en raison des nouvelles pressions économiques et politiques (Smith 2026).

Complexity (« complexité ») : au *Historisches Museum Olten* (Musée historique d'Olten, Suisse), où j'ai travaillé jusqu'en 2014 dans le domaine de la médiation culturelle, nous ne savions souvent pas, jusqu'à peu avant la tenue des journées portes ouvertes, des visites guidées ou d'autres événements, si le public viendrait et combien de personnes seraient présentes. Je me souviens d'une journée portes ouvertes où toute l'équipe était présente avec un programme très chargé, mais où seuls deux ou trois visiteurs sont venus, car une fête municipale avait lieu en même temps. Les musées évoluent dans un environnement complexe, constitué de nombreux acteurs publics ou privés, porteurs de programmes d'activités différents pouvant se concurrencer et contrecarrer les événements des musées

Ambiguity (« ambiguïté ») : souvent, il est difficile de savoir à l'avance comment un programme sera accueilli. Le NMB Nouveau Musée de Bienne, Suisse a lancé en 2021-2022 l'exposition participative intitulée « Cultive ton musée ». De nombreuses ressources ont été investies dans l'exposition et son programme cadre, mais la population de Bienne n'a montré que très peu d'intérêt pour y participer, alors que le projet était salué par les professionnels du domaine muséal.

4.1 Application de méthodes agiles dans des projets muséaux

L'application de méthodes agiles peuvent permettre de répondre aux défis qui viennent d'être présentés. Six exemples de musées qui ont évolué vers plus d'agilité et de participation sont présentés ci-dessous.

4.1.1 Exemple concret : Musée de la communication à Berne, Suisse

Le Musée de la communication à Berne se vante sur son blog d'être un « employeur attractif », organisé de manière « collaborative, valorisante et agile ». Cependant, il ne se considère pas comme une organisation entièrement agile, mais travaille plutôt avec des outils agiles, tels que les rétrospectives *Sprint*, la conservation dynamique, et se décrit comme une organisation en apprentissage permanent. Il travaille en équipes mixtes, qui comprennent, outre le conseil d'administration, les services de médiation, de marketing, d'exploitation et, selon les projets, des partenaires externes. Le travail est aussi agile que

possible afin de pouvoir tirer des leçons des erreurs. Les projets sont organisés dès le départ de manière à pouvoir être adaptés et corrigés. La conservation dynamique signifie que l'exposition peut rester flexible et actuel pendant des années. La flexibilité est donc prévue dès le départ, l'expérimentation, puis l'adaptation et le perfectionnement font partie intégrante du processus (Strauss 2022).

En 2017, dans le cadre d'une rénovation complète, les responsables ont inventé le nouveau métier de « communicateur·ice·s ». L'idée est venue du bureau de scénographie néerlandais qui a collaboré à l'élaboration de l'exposition principale du musée. L'argument convaincant avançait que la médiation culturelle, la surveillance et la caisse sont les vitrines du musée. Ce sont des emplois peu prestigieux et aux conditions de travail médiocres. C'est le cas notamment des secteurs de la surveillance et la médiation, des métiers souvent mal rémunérés et généralement sur appel. Il s'agit donc d'emplois à forte rotation, entraînant régulièrement une grande perte de savoir-faire.

Les « communicateur·ice·s » sont formé·e·s pendant trois mois, ils sont toujours présent·e·s et dialoguent avec les visiteur·euse·s. Cette équipe assume à la fois les fonctions de médiation et de surveillance et ils-elles sont employé·e·s à temps partiel. De plus, l'équipe a la possibilité de participer à la conception d'expositions ou d'assumer des tâches supplémentaires liées au contenu. Ulrich Schenk compare le Musée de la communication à un gâteau : « les « communicateur·ice·s » ne sont pas la cerise sur le gâteau, mais la levure dans la pâte »⁶.

En 2024-2025 le musée a formé un groupe de sept enfants pour devenir des « mini-communicateur·ice·s ». L'idée du projet était de permettre aux enfants de participer activement et de manière égalitaire à la conception du musée. Dans le cadre de ce projet, accompagné par une collaboratrice de la Haute Ecole Pédagogique (HEP) de Berne⁷ pour une évaluation externe, le travail a été mené de manière agile et sans préjuger des résultats. Les enfants ont généralement eu le sentiment d'avoir activement participé à la conception et certains ont continué à s'engager auprès du Musée de la communication (Reyes 2025).

Le Musée de la communication mise également sur la cocréation d'expositions par les «communicateur·ice·s»⁸ et les visiteur·euse·s. Le projet « Speech Babel » en est un exemple : dans l'exposition permanente, des personnes racontent leurs souvenirs liés aux objets exposés dans une langue autre que les cinq langues courantes en Suisse⁹. Le musée devient ainsi un hôte qui permet à d'autres personnes d'occuper un espace dans la structure existante (Fahrni 2024).

Les chiffres donnent raison au musée, qui a vu le nombre de ses visiteur·euse·s passer de 50 000 en 2001 à 115 000 en 2019. Il dispose certes d'un budget plus important que beaucoup d'autres grands musées, mais il s'est forgé une réputation d'institution d'intérêt et de qualité grâce à ses projets et ses expositions interactifs et innovants. Pour son approche innovante, l'institution a remporté le « Prix du Musée du Conseil de l'Europe » en 2019 ainsi que d'autres prix remportés ces dernières années (Dunn et al. s. d.).

On retrouve donc les éléments agiles suivants au Musée de la communication à Berne. Dès le début, les projets d'ont les expositions sont conçus de manière à pouvoir être adaptés et corrigés. La curation dynamique garantit que l'exposition reste flexible et d'actualité. Retour d'expérience continu : les commentaires des visiteurs ainsi que des « communicateur·ice·s », qui participent activement à la conception de l'exposition, sont utilisés pour l'améliorer. Les équipes de fonctions mixtes travaillent de manière autonome et les progrès et les ajustements sont documentés et partagés ouvertement.

⁶ Communication personnelle le 5 mars 2026 de Ulrich Schenk, Curateur Expositions, Musée de la communication, Berne.

⁷ En Suisse, les Hautes Ecoles Pédagogiques sont chargées de former les enseignants et enseignantes.

⁸ Communication personnelle le 5 mars 2026 de Verónica Reyes, communicatrice, Musée de la communication, Berne.

⁹ Les quatre langues officielles de la Suisse sont l'allemand, le français, l'italien et le romanche ; à cela s'ajoute l'anglais, couramment parlé.

4.1.2 Exemple concret : *Stadtmuseum Berlin* (« Musée municipal de Berlin »), Berlin, Allemagne

Paul Spies est l'un des pionniers du travail agile dans les musées et un expert en la matière. Il fut d'abord directeur de la Fondation des musées d'Amsterdam puis du Musée municipal de Berlin, deux institutions composées de plusieurs entités muséales. Bien que Spies ait déjà mis en place une structure agile dans les musées d'Amsterdam, il s'est retrouvé à Berlin confronté à la lenteur d'une ancienne structure administrative et à la réticence au changement de nombreux employé·e·s, ou plutôt à leur méconnaissance des formes de travail agiles et numériques. Ces nouveaux défis ont rapidement réduit son projet à la mise en place d'une structure organisationnelle semi-agile, ou organisation matricielle, mélangeant des rôles fonctionnels et basés sur des projets (Baier 2025). Spies réfléchit à la manière dont les « personnes chargées du contenu » qui caractérisent une grande partie des administrations muséales peuvent tracer leur chemin vers l'agilité. En tant que scientifiques expérimenté·e·s dans un domaine, ils-elles manquent souvent de connaissances numériques pour s'approprier rapidement de nouveaux outils ainsi que de connaissances en gestion d'entreprise. Concrètement, outre une direction forte, à l'écoute de ses collaborateur·rice·s, Spies recommande la mise en place d'« ambassadeur·rice·s internes » : au musée de Berlin, il existe un·e « dispatcher de résilience », un·e responsable de la transformation numérique et un·e responsable des réseaux sociaux qui soutiennent les collaborateur·rice·s en répondant à leurs questions sur les enjeux numériques et en proposant des formations continues. Il existe également des équipes spécialisées dans la culture électronique et la numérisation des collections (Spies 2024). Spies a dû accepter que le rythme du changement soit très lent. De plus une grande tolérance face à l'erreur et beaucoup de patience sont aussi nécessaires (Moht, Niemann, et Knap 2019).

Le *Stadtmuseum Berlin* a donc mis en place une structure organisationnelle matricielle, dans laquelle une partie des pouvoirs décisionnels est déléguée aux équipes autonomes. Les « ambassadeur·rice·s internes » accompagnent les collaboratr·rice·s dans leurs démarches numériques.

4.1.3 Exemple concret : *Minneapolis Institute of Art* (« Institut d'art de Minneapolis », MIA), Minneapolis, Etats-Unis

En 2016, trois collaborateurs ont publié un article sur le travail agile au Minneapolis Institute of Art (MIA), article qui a rencontré un écho considérable. Ils soulignent avant tout l'importance de mettre en pratique de nouveaux modèles de gestion : contrairement à un style de gestion classique, la direction a pour mission de soutenir les collaborateur·rice·s dans l'accomplissement de leur travail de la manière la plus autonome possible. Ils prônent un mode de gestion qu'ils décrivent comme « une approche lean qui utilise des méthodes agiles tout en suivant un modèle de gestion radical dans un cadre organisationnel ouvert » (Hegley, Tongen, et David 2016).

Au MIA, ce modèle de gestion a été adopté par les équipes informatiques. *Scrum* a été utilisé pour tous les travaux de développement de logiciels. Au début, les équipes ont eu du mal à ne pas confondre les rôles de *Scrum Master* et de *Product Owner*. La sélection des *Product Owners*, issus d'autres départements, qui définissent la vision et hiérarchisent les fonctions pour chaque projet et ses résultats, s'est avérée difficile. Au MIA, où plusieurs projets sont menés simultanément, il était également important que la hiérarchisation des priorités des *Product Owners*, de l'équipe et des autres parties prenantes soit claire (Hegley, Tongen, et David 2016).

Comme au Musée municipal de Berlin, tous les employé·e·s n'avaient ni la capacité, ni la volonté, de s'adapter à des méthodes de travail agiles, de participer activement aux débats ou de passer rapidement à l'action. Bien que la formation mise en place ait accéléré le processus de devenir agile, elle n'a pas pu éviter une rotation du personnel, principalement due à la pratique de l'agilité. Les cadres supérieurs ont été formés pour permettre à leurs employé·e·s de travailler de manière autonome, ce qui les a obligés à déléguer des responsabilités et, par conséquent une partie de leur pouvoir. L'approche

« interdépartementale » associe des employé·e·s de plusieurs départements afin de mener à bien une tâche importante en toute autonome. La mise au point de cette stratégie requiert d'être prêt à développer un produit qui n'est pas encore achevé ni parfait, mais qui sera perfectionné grâce aux retours d'expérience (Hegley, Tongen, et David 2016).

Pour le MIA, cette nouvelle stratégie a été un succès, car le nombre de visiteur·euse·s est passé de 500 000 à plus de 800 000 par an en quatre ans. Cela s'explique par le fait que les employé·e·s sont plus motivé·e·s, énergiques, positifs et recueillent les opinions des publics. Par ailleurs, des évaluations ont montré que les nouvelles technologies ont été largement utilisées par les visiteur·euse·s et que certains s'en souvenaient encore plusieurs semaines plus tard, contribuant ainsi au succès de l'initiative (Hegley, Tongen, et David 2016).

Au MIA la méthode *Scrum* est utilisée pour tous les travaux de développement logiciel, les produits imparfaits étant optimisés à partir des retours d'expérience. Les cadres sont formés à accepter les avis sincères et à intégrer les commentaires des parties prenantes. Cette approche transversale rassemble des collaborateur·rice·s de différents services afin qu'ils accomplissent leurs tâches en toute autonomie. La hiérarchisation des priorités entre les *Product Owners*, les équipes et les parties prenantes est clarifiée et définie conjointement.

4.1.4 Exemple concret : *Bernisches historisches Museum* (« Musée d'histoire de Berne », *BHM*), Bern, Suisse

En 2022, le Musée d'histoire de Berne a lancé une réorganisation et a conçu une nouvelle équipe « Programme » est responsable des expositions, des manifestations et des offres de médiation : toutes les activités destinées au public sont pilotées et évaluées par cette équipe. Selon le projet, d'autres collaborateur·rice·s peuvent également se greffer temporairement à cette équipe, permettant ainsi une approche plus ciblée. Il est également possible que chaque membre de cette équipe assume des rôles et fonctions, tels que la gestion de projet, la conception d'offres de médiation ou l'organisation d'événements (Pauli et Minder 2023).

Le groupe de coordination du programme se réunit toutes les trois semaines. Il est composé de la direction, du/de la responsable marketing et communication, du/de la responsable programme et de collaborateur·rice·s (variables en fonction des projets), et prend des décisions transparentes concernant les propositions de programme. Les rôles ont été clarifiés et les processus décisionnels standardisés. Le projet réunit toutes les personnes susceptibles d'apporter une plus-value à la thématique et le travail est mené de plus en plus souvent sous la forme d'ateliers. La culture du feedback a été modifiée pour être davantage axée sur les opportunités, c'est-à-dire que les critiques négatives sont remplacées par des « likes » et des « souhaits » (Pauli et Minder 2023).

La création du *BHM Lab* est un exemple d'un projet agile : les expositions ayant un lien parfois problématique avec le colonialisme ont été supprimées et servent maintenant comme terrains d'expérimentation. Il s'agit d'une plateforme pour les débats sociaux actuels, offrant un espace pour des ateliers et des événements (BHM s. d.).

Au BHM l'approche agile se manifeste par la création d'une équipe « Programme » transversale et flexible capable d'intégrer temporairement des collaborateurs selon les besoins favorisant une prise de décision transparente et standardisée via des réunions régulières, tout en instaurant une culture de feedback positive axée sur les opportunités.

4.1.5 Exemple concret : *Stadtmuseum Aarau* (Musée de la Ville d'Aarau), Aarau, Suisse

Le musée de la Ville d'Aarau a profité de la pause imposée par la pandémie du coronavirus pour réfléchir à ce qu'est un musée pertinent. Les responsables ont entrepris une réorganisation, impliquant notamment un travail plus participatif, un concept numérique et la création d'un poste de conservatrice numérique et d'un service de communication qui s'occupe également de la médiation numérique. Tout comme le BHM, le rôle de la médiation a été renforcé avec la création d'un groupe de coordination des programmes (Griesshammer, Schuppli, et Rutsch 2023).

Ce groupe, composé des conservateur·ice·s, des responsables de la communication, de la médiation et de la direction, détermine les thématiques. Le grand groupe recherche des thèmes qui seront traités ensuite en petits groupes avant d'être présentés à nouveau en plénière. Une direction de projet est définie pour structurer ce processus. Ce processus prend du temps, mais une bonne coordination permet d'assurer le soutien de tous les départements au programme, de faire émerger de meilleures idées et de garantir un meilleur déroulement ultérieur. L'équipe a défini 30 *personas* ou profils représentant divers groupes de visiteur·euse·s, qui servent à définir le public cible. Des représentant·e·s réels des *personas* sont recherché·e·s dans la vie réelle et des échanges sont organisés avec eux. Il arrive que certaines d'eux collaborent ensuite réellement à l'exposition (Griesshammer, Schuppli, et Rutsch 2023).

De plus, les guides sont mieux intégré·e·s et à plus long terme grâce à des petits pourcentages fixes, empêchant une perte importante d'expérience de personnes en contact avec le public. En outre, les guides assument davantage plus de responsabilités et soulagent la direction du service de médiation, qui travaille davantage dans le domaine organisationnel et stratégique (Griesshammer, Schuppli, et Rutsch 2023).

Dans ce musée, l'approche agile s'articule donc autour d'un processus itératif de co-construction où un groupe de coordination définit les thématiques qui sont affinées en petits groupes avant validation plénière, intégrant une boucle de rétroaction continue.

4.1.6 Exemple concret : *Victoria and Albert Museum (V&A)*, Londres, Angleterre

Le *Victoria and Albert Museum* avait identifié un besoin d'action concernant la vente de billets pour divers événements sur son site web (Liparova 2017a). Lors de la conception de la section « What's On » de son site web, le V&A a testé la gestion de projet agile dans la pratique. L'équipe technique du musée constituée à cet effet a abordé le projet par intervalles de deux semaines. Au cours de ces périodes, des réunions fixes ont été organisées avec l'équipe technique, les parties prenantes et la direction du musée. De son côté, l'équipe technique se réunissait quotidiennement et échangeait également sur l'état d'avancement du projet et les problèmes à résoudre. L'équipe a bénéficié du soutien d'un groupe de pilotage du site web et d'un comité du musée qui l'ont aidée à résoudre les problèmes et à coordonner la planification du projet avec d'autres départements, ceci afin d'éviter les retards et les malentendus inutiles (Liparova 2017b; Schoder 2017).

Lors de la mise en œuvre, l'équipe du musée a pris soin de définir des objectifs fixes et mesurables dès le début du projet, tout en restant flexible et en pouvant adapter et modifier certaines fonctions et certains aspects au fur et à mesure du développement. L'équipe du projet a toujours planifié à court terme pour faire face aux nouvelles exigences probables et aux nouveaux défis organisationnels ou juridiques éventuels. À chaque *sprint*, il fallait redéfinir les priorités des tâches et, si nécessaire, réajuster la planification du produit. C'est pourquoi l'équipe a renoncé à fixer des dates de fin de projet définitives. Au lieu de cela, elle a planifié à court terme et utilise les objectifs commerciaux pour naviguer à long terme (Liparova 2017b; Schoder 2017).

Au V&A l'application de l'agilité s'est concentrée sur la refonte de la vente de billets via un approche *itérative* permettant une adaptation constante et rapide face aux défis imprévus, tout en s'appuyant sur

des objectifs commerciaux mesurables plutôt que sur des dates de fin figées pour maintenir la flexibilité du projet. Des réunions fixes avec l'équipe et tous les parties prenantes ont permis d'adapter les fonctionnalités et garantissent le flux d'information.

4.2 Approches agiles dans les musées

Les exemples cités sont des musées sur lesquels j'ai trouvé des informations et ne sont donc pas exhaustifs. Il en existe bien d'autres encore. Prenons par exemple le musée du Château de Morges, qui désigne à chaque fois une nouvelle personne à la tête d'un projet d'exposition, afin que chaque membre de l'équipe puisse apprendre des autres, que les connaissances soient réparties entre plusieurs personnes et que tou·tes puissent se familiariser avec les différentes difficultés rencontrées¹⁰.

La plupart du temps, les approches agiles sont utilisées pour les projets numériques et la médiation/programmation, mais il arrive qu'elles soient appliquées à l'ensemble de l'organisation.

Concernant les points communs à tous les musées cités en exemple, j'ai constaté les éléments suivants :

- Le travail s'effectue au sein d'équipes interfonctionnelles (*Cross-functional*). Il s'agit d'équipes de projet mixtes dans lesquelles la direction, les conservateur·rice·s, les médiateur·rice·s, le marketing, l'exploitation et, dans certains cas, des partenaires externes travaillent ensemble sur des projets et réunissent les différents départements. Des groupes de coordination se réunissent régulièrement et les méthodes de travail sont basées sur des projets avec des attributions temporaires.
- Un élément central est l'implication des différentes parties prenantes (*Stakeholder*), des visiteur·euse·s, des guides et des collaborateur·rice·s internes. Le travail est plus participatif et davantage évalué.
- Des approches de travail itératives et flexibles sont choisies, les produits sont parfois lancés à petite échelle ou dans un état imparfait, avant d'être améliorés grâce aux retours d'expérience. Cette « conservation dynamique » permet de créer des expositions flexibles et adaptables et parfois des espaces d'expérimentation.
- De nouveaux modèles de gestion avec une hiérarchie plus horizontale. Les collaborateur·rice·s sont responsabilisé·e·s et la direction délègue ses responsabilités. En outre, de nouveaux rôles sont créés (communicateur·rice·, conservateur·ice numérique, *Scrum Master*, *Product Owner*), les rôles et les processus décisionnels sont définis plus clairement.
- La transformation numérique s'intensifie, la communication et la médiation numérique étant des domaines particulièrement importants.

Les musées ont appliqué la transformation agile à des degrés divers. Les méthodes sont évaluées et celles qui semblent utiles sont utilisées, mais il apparaît qu'il s'agit moins de cadres rigides que d'une attitude de flexibilité, de participation et d'amélioration continue. Le succès se traduit par une augmentation du nombre de visiteur·euse·s, par des collaborateur·rice·s plus motivés et par des projets plus innovants. Cependant, il est important de faire preuve d'une grande tolérance face à l'erreur et de patience envers le processus de changement. De plus, il existe toujours des collaborateur·rice·s qui ne souhaitent pas travailler de manière autonome avec plus de responsabilités et qui résistent aux approches agiles.

¹⁰ Communication personnelle le 5 février 2026 Adélaïde Zeyer, directrice, Château de Morges.

4.3 Les méthodes agiles dans les musées : synthèse

Les études de cas montrent que les musées ne mettent généralement pas en œuvre de cadres méthodologiques complets. Les équipes informatiques du *Minneapolis Institute of Art*, qui utilisent *Scrum*, et celles du *Victoria and Albert Museum V&A*, qui ont adopté la méthode *Lean Startup*, constituent toutefois une exception (Hegley, Tongen, et David 2016; Liparova 2017b).

La plupart du temps, les musées n'utilisent que certains éléments agiles : des rétrospectives au Musée de la communication de Berne, des équipes interfonctionnelles au Musée historique de Berne (Pauli et Minder 2023; Strauss 2022).

Ces méthodes offrent des outils pour concrétiser les opportunités évoquées au chapitre 5 et relever les défis qui y sont liés.

Tableau 2 : cinq techniques agiles couramment utilisées.

Méthode	Éléments clés	Pertinence pour les musées
<i>Scrum</i>	<i>Sprint</i> (2 à 4 semaines), <i>Product Owner</i> , <i>Scrum Master</i> , <i>Daily Stand up</i>	Idéal pour le développement d'expositions à cycle court et le développement de produits numériques.
<i>Kanban</i>	Visualisation du flux de travail, limitation des tâches, flux continu, adaptabilité	Soutient les tâches courantes telles que la numérisation des collections ou l'optimisation du service aux visiteur·euse·s.
<i>Lean</i>	Élimination du gaspillage, accent mis sur les avantages clientèles	Aide à utiliser efficacement les ressources
<i>Design Thinking</i>	Empathie, idéation, prototypage, tests	Complète les processus agiles par une recherche d'idées centrée sur l'utilisateur·ice, en particulier dans les programmes éducatifs.
<i>Objectives and Key Results</i>	Précision des objectifs, traitement, <i>sprint</i> (3 à 4 semaines)	Aide à traduire les objectifs généraux en une planification concrète.

Parmi la multitude d'outils numériques de coordination, de visualisation, de collaboration et de retour d'information disponibles aujourd'hui, il faut évidemment sélectionner les programmes adaptés aux besoins spécifiques ; A. Schröder en cite quelques-uns qui sont utilisés au V&A (Schoder 2016).

5 Opportunités et limites de l'agilité dans le contexte muséal

Sur la base de la littérature et des études de cas présentées, le tableau 3 résume les opportunités et les défis du travail agile dans le contexte muséal. Les musées sont souvent soumis à des structures administratives bureaucratiques, ce qui explique pourquoi ils continuent généralement à fonctionner selon des méthodes traditionnelles. Néanmoins, les approches participatives et la transition d'équipes entières – notamment dans le domaine informatique – vers le travail agile montrent que cette approche peut présenter un intérêt certain.

Tableau 1 Le tableau présente les opportunités, les défis et les mesures correctives possibles, regroupés par thèmes.

Opportunités	Limites/Défis	Mesures correctives possibles
Un développement plus rapide des prototypes favorise la réflexion expérimentale et de nouvelles formes de médiation.	Les exigences en matière de qualité et de sécurité nécessitent des produits bien conçus.	« <i>Definition of Done</i> », incluant des critères de conservation et de sécurité.
Le travail itératif permet de réagir rapidement aux retours d'information et aux changements.	Dans le secteur public, la complexité des procédures d'autorisation freine le flux de travail.	Réunions de planification de <i>sprint</i> avec les décideurs, documentation transparente des décisions.
Des flux de travail visibles motivent les collaborateur·rice·s et réduisent les malentendus et les doublons.	La gestion de projets multiples devient un véritable enjeu, en particulier pour les grandes institutions	Techniques de visualisation agiles adaptées (p. ex. tableaux agiles), groupes de coordination.
Les retours d'expérience continus permettent de mieux adapter les offres.	Les retours d'expérience doivent être systématiquement pris en compte et analysés.	Ancrer solidement les enquêtes, revues et rétrospectives internes
La détection précoce des problèmes grâce à des itérations courtes évite les erreurs de développement coûteuses.	L'imprévisibilité du travail agile nécessite une allocation flexible des ressources, ce qui entre en conflit avec les budgets fixes des organismes publics.	Implication des décideurs dans la planification (« <i>Sprint Planning</i> ») ; documentation transparente des décisions ; sources de financement alternatives
Les équipes auto-organisées renforcent le sens des responsabilités et la satisfaction.	Résistance aux hiérarchies horizontales et aux décisions rapides.	Formations, projets pilotes présentés comme des exemples de réussite, approche progressive, réorganisation graduelle des équipes
Les équipes interfonctionnelles permettent d'impliquer toutes les parties prenantes, réduisant ainsi les erreurs et les malentendus.	La mentalité traditionnelle basée sur les départements et la hiérarchie freine les projets transversaux.	Répartition claire des rôles, groupes de coordination
La transformation numérique s'intensifie.	Manque de compétences numériques chez les « spécialistes du contenu »	Ambassadeur·ice·s internes, formations continues numériques
-	Pour les processus clairement définis et répétitifs, les efforts liés au travail itératif l'emportent sur les avantages.	Utilisation de méthodes traditionnelles d'organisation du travail à la place des méthodes agiles.

Une évaluation minutieuse des risques et des opportunités dans le cadre de chaque mission permet de déterminer si les approches agiles sont pertinentes. Il est essentiel que l'équipe s'implique, car un échec, même partiel, de l'application des méthodes agiles peut entraîner un gaspillage de ressources et démotiver les employé·e·s. Des expériences similaires peuvent être observées dans le secteur informatique : au sein du département informatique d'une grande compagnie suisse, *Scrumban* est certes pratiqué, mais de manière très partielle. L'absence de rétrospectives, la présence de collaborateur·ice·s de longue date qui refusent de déléguer leurs responsabilités et l'absence de rôle de *Scrum Master* démotivent les membres de l'équipe et entraînent un gaspillage de ressources¹¹. Dans de tels cas, il serait plus judicieux de revenir à un mode de fonctionnement classique avec un chef d'équipe chargé d'organiser et de coordonner les tâches des employé·e·s.

¹¹ Communication personnelle d'un collaborateur, anonymisé à sa demande.

6 Conclusion

Dans un environnement toujours plus dynamique et numérisé, les méthodes agiles peuvent constituer pour les musées un moyen de rester pertinents et compétitifs. L'analyse des études de cas montre que les approches agiles peuvent offrir des avantages significatifs : elles permettent de réagir plus rapidement à l'évolution des besoins des visiteur·euse·s et renforcent la motivation des collaborateur·ice·s grâce à des équipes auto-organisées et interfonctionnelles.

Des cycles budgétaires rigides, des processus d'approbation complexes et des exigences de sécurité liées à la conservation compliquent le travail agile dans le contexte muséal. Le succès d'une transformation agile dépend moins de la mise en œuvre parfaite des méthodes agiles que d'un changement culturel conscient. Cela demande de la patience, car l'échec et l'apprentissage qui en découle font partie intégrante du travail agile, et les résistances aux hiérarchies horizontales et aux nouvelles méthodes de travail sont souvent profondément enracinées. Une approche progressive est essentielle : commencer par de petits projets pilotes répondant à des critères de réussite clairs peut servir de catalyseur à des changements plus larges. Parallèlement, les dirigeant·e·s doivent activement déléguer leurs responsabilités et jouer le rôle de coaches afin de renforcer l'autonomie des équipes.

Il est également important de déterminer si le travail agile est pertinent. Si la direction ne soutient pas la transition vers l'agilité et si le projet, certes complexe est prévisible, il y a de fortes chances que ce ne soit pas le cas. Toutefois, le travail au sein d'équipes interfonctionnelles autonomes constitue souvent une bonne solution.

Les Musées qui saisissent les opportunités, mais évaluent les limites de manière réaliste et y remédient par des mesures ciblées, peuvent assurer la pérennité de leur institution. Le cheminement vers une organisation agile est un processus d'apprentissage continu qui n'exige pas de solutions parfaites, mais une capacité d'adaptation permanente à un monde en mutation.

Bibliographie

- Baier, Caroline. 2025. « Wie hast du's mit der Agilität? Museen und die Gretchenfrage ». Universität Basel: CAS Kulturmanagement. unveröffentlichter Blogbeitrag.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, et al. 2001. « Manifesto for Agile Software Development ». *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>.
- BHM. « Museum im Wandel BHM Lab ». *Museum im Wandel*. <https://www.bhm.ch/de/museum-im-wandel/bhm-lab> (11 mars 2026).
- Bundesverwaltungsamt. 2021. « Objectives (O) and Key Results (KR) Worum handelt es sich? Und worauf sollte ich achten? » https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/DIS/OKR_Methodenblatt.html?nn=889524.
- Bundesverwaltungsamt. 2024. « Die KANBAN Methode Was ist es und wie setze ich es effizient ein? Kanban ». https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/DIS/Kanban_Methodenblatt.html?nn=889524 (27 février 2026).
- Deutscher Museumsbund e. V. 2019. *Leitfaden „Professionell arbeiten im Museum“*. Berlin: bud. brandenburgische universitätsdruckerei und verlagsgesellschaft, potsdam mbh. doi:10.11588/artdok.00009002.
- Dufour, Laurent. 2024. « Qu'est-ce que le Design Thinking ? » *Le blog du dirigeant*. <https://www.leblogdudirigeant.com/design-thinking-fonctionnement/> (27 février 2026).
- Dunn, Olivia, Gallus Staubli, Nico Gurtner, Heike Bazak, et Juri Jaquemet. « Geschichte des Museums für Kommunikation ». *Über uns*. <https://www.mfk.ch/ueber-uns/geschichte> (7 mars 2026).
- EDC Paris Business School. 2024. « C'est quoi le lean management ? » <https://www.edcparis.edu/fr/blog/cest-quoi-le-lean-management> (14 avril 2026).
- Fahrni, Jacqueline. 2024. « Speech Babel – aus der Sprachblase ». *Fakten, Gossip und Gedankensprünge – unser Blog zeigt das Museum für Kommunikation von allen Seiten*. <https://www.mfk.ch/austauschen/blog/speech-babel-aus-der-sprachblase> (6 mars 2026).
- Führer, Andreas, et Rita-Maria Züger. 2002. *Projektmanagement für Führungsfachleute, Management-Modul: Theorie, Methoden, Beispiele, Repetitionsfragen und Antworten*. 6. Zürich: Vompendingo Bildungsmidien AG.
- Griesshammer, Marc, Laura Schuppli, et Annette Rutsch. 2023. « Stadtmuseum Aarau ». *Publikumsorientiertes Ausstellungsmachen, Praxisbeispiele aus Schweizer Museen*. <https://www.mediamus.ch/post/publikumsorientiertes-ausstellungsmachen>.
- Hegley, Douglas, Meaghan Tongen, et Andrew David. 2016. « The Agile museum. » *MW2016: Museums and the Web 2016*. <https://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/the-agile-museum/> (11 février 2026).
- von Heyl, Anke. 2021. « Hype oder Rettung? Agilität im Kulturbereich ». *#neueRelevanz Eine Kulturpolitik der Transformation*. <https://kupoge.de/blog/2021/02/16/hype-oder-rettung-agilitaet-im-kulturbereich/>.

- Kandora et al., Romy. « Design Thinking ». *Artikel, Schwerpunktthema: Methoden und Techniken*. https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Design_Thinking/Design%20Thinking_node.html (27 février 2026a).
- Kandora et al., Romy. « Objectives und Key Results (OKR) ». *Artikel, Schwerpunktthema: Methoden und Techniken*. https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/OKR/OKR_node.html (27 février 2026b).
- Krohn, Silke, Maite Kallweit, et Mira Hoffmann. 2022. « Agil ist eine Haltung“: Wie der Denkwechsel in der Praxis gelingt ». *museum4punkt0 – Digitale Vermittlung im Verbund für alle*. <https://www.museum4punkt0.de/agil-ist-eine-haltung-wie-der-denkwechsel-in-der-praxis-gelingt>.
- Liparova, Eva. 2017a. « How my nephew taught me to be a better product manager ». *News, articles and stories from the V&A - Digital*. <https://www.vam.ac.uk/blog/digital/how-my-nephew-taught-me-to-become-a-better-product-manager> (12 mars 2026).
- Liparova, Eva. 2017b. « How we build products at the V&A -agile or fragile ». *News, articles and stories from the V&A - Digital*. <https://www.vam.ac.uk/blog/digital/how-we-build-products-at-the-va-agile-or-fragile> (12 mars 2026).
- Miseviciute, Dovile. 2025. « Kanban vs Scrum vs Scrumban – How Do They Compare ». *Kanban Category*. <https://teamhood.com/kanban/kanban-vs-scrum-vs-scrumban/> (26 février 2026).
- Moht, Henning, Christoph Constantin Niemann, et Katharina Knap. 2019. « Interview on agile management in museums, Gespräch mit Paul Spies ». *Hidden Potential. Intrapreneurship in Museumsorganisationen*. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.3553721>.
- Müller, Christian. « Was bedeutet Agilität? » *Unernehmenshomepage*. <https://proagile.de/was-bedeutet-agilitaet/> (10 février 2026).
- Müller-Stalder, Christine, et Tom Koch. 2025. « vol. 48: Das agile Museum ». *Spotlighting Museums*. <https://spotlightingmuseums.substack.com/p/spotlighting-museums-vol-48> (5 février 2026).
- Nesi, Chris. 2025. « Trump orders review of Smithsonian museums to ensure ‘alignment with American ideals’ ahead of 250th anniversary ». *New York Post*. <https://nypost.com/2025/08/13/us-news/trump-orders-review-of-smithsonian-museums/> (15 février 2026).
- Pauli, Thomas, et Aline Minder. 2023. « Bernisches Historisches Museum ». *Publikumsorientiertes Ausstellungsmachen, Praxisbeispiele aus Schweizer Museen*. <https://www.mediamus.ch/post/publikumsorientiertes-ausstellungsmachen>.
- Raitner, Marcus. 2021. « Die drei Säulen der Agilität: Empirie, Empowerment und Ownership ». *Das Blog Allmähliche Verfertigung von Gedanken beim Schreiben*. <https://raitner.de/2021/10/die-drei-saeulen-der-agilitaet-empirie-emp> (3 mars 2026).
- Reyes, Veronica. 2025. « Kinder durchleuchten das Museum ». *Fakten, Gossip und Gedankensprünge – unser Blog zeigt das Museum für Kommunikation von allen Seiten*. <https://www.mfk.ch/austauschen/blog/kinder-durchleuchten-das-museum> (6 mars 2026).
- Rogger et al., Basil. 2016. *Museumszukünfte Wir haben die Wahl*. Verband der Museen der Schweiz VMS.
- Schneider, Joel. 2025. « Agile Methoden im Überblick: So funktionieren Scrum, OKRs, Kanban & Co. » *Mooncamp Blog*.

- Schoder, Angelika. 2017. « Agiles Projektmanagement für Museen ». *musermeku Kunst & Kultur News*.
<https://musermeku.org/agiles-projektmanagement/>.
- Schwaber, Ken, et Jeff Sutherland. 2020. « Scrum Guide ». <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
(16 février 2026).
- Smith, David. 2026. « 'A very tough moment': how Trump has put museums in jeopardy ». *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/culture/2026/jan/13/trump-arts-institutions-museum-funding-cuts>
(15 février 2026).
- Spies, Paul. 2024. « Reality Check beim Stadtmuseum Berlin, Themenreihe Agiles Arbeiten in Kulturbetrieben, in: Kulturmanagment.net », *Kulturmanagement: Beiträge*.
<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Agiles-Arbeiten-in-Kulturbetrieben-Reality-Check-beim-Stadtmuseum-Berlin,4674>
<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Agiles-Arbeiten-in-Kulturbetrieben-Reality-Check-beim-Stadtmuseum-Berlin,4674> (15 février 2026).
- Stein, Felix. 2021. « Stacey Matrix I ». *On Lean and Agility Agile, Scrum, Kanban, Change Management. Und der Rest*.
- Strauss, Jacqueline. 2022. « Museen als attraktive Arbeitgeber ». *Fakten, Gossip und Gedankensprünge – unser Blog zeigt das Museum für Kommunikation von allen Seiten*.
<https://www.mfk.ch/austauschen/blog/museen-als-attraktive-arbeitgeber> (10 février 2026).
- Takeuchi, Hirotaka, et Ikujiro Nonaka. 1986. « The new new product development game ». *Harvard Business Review* 64: 137-46.
- Vila, Christopher. 2022. « Agile Kultur – Das Netzwerk für Wandel in der Kultur ». In *Agilität – Digitalität – Diversität, Kultur in Bewegung*;, , 53-57. https://www.lwl-kultur.de/media/filer_public/b0/6b/b06b65a1-1198-4f10-a373-9792b4f94740/publikation_agilitaet_in_der_kultur_2022.pdf.
- Vonhof, Cornelia. 2022. « Agilität im Kultursektor – zwischen Hype und Notwendigkeit ». In *Agilität – Digitalität – Diversität, Kultur in Bewegung*;, , 16-23. https://www.lwl-kultur.de/media/filer_public/b0/6b/b06b65a1-1198-4f10-a373-9792b4f94740/publikation_agilitaet_in_der_kultur_2022.pdf.
- Zeyer, Adélaïde. 2026. « La recherche de fonds au Château de Morges ». Présenté à Cours muséologie ICOM Suisse le 5.2.2026, Château de Morges.

Annexe 1 Les 12 principes du Manifeste Agile

Principes sous-jacents au manifeste (Beck et al. 2001)

Nous suivons ces principes:

Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.

Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.

Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.

Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.

Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.

La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.

Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.

Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.

Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.

La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.

Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées.

À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.